

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kota Bandung adalah salah satu kota yang menjadi tujuan wisata favorit di Indonesia, banyak wisatawan luar negeri dan dalam negeri memenuhi Kota Bandung setiap tahunnya. Kondisi wisatawan yang membludak di Kota Bandung mengakibatkan banyaknya hotel di kota ini mulai ketat dalam melakukan penilaian kualitas kinerja karyawannya untuk meningkatkan citranya. Citra yang baik dapat menjadi salah satu pertimbangan para wisatawan dalam memesan kamar serta fasilitas hotel yang tersedia atas rekomendasi banyak pelanggan sebelumnya dari jauh-jauh hari. Menurut Bu Dewi selaku karyawan HRD Hotel XYZ “Citra yang baik bahkan sempurna, banyaknya dirasakan dari kualitas pelayanan yang baik dari tim karyawan hotel yang bekerja dengan baik”. Grup Hotel XYZ salah satu grup hotel baru yang sedang bertahan dari maraknya persaingan dengan mencoba menata manajemen dan karyawannya agar memiliki kinerja yang baik, hal inilah salah satu sebab penulis tertarik menjadikan grup hotel ini sebagai objek penelitian.

Sekilas tentang manajemen Grup Hotel XYZ yang kantornya bersatu dengan kantor Hotel X dan dua cabang hotel dengan nama berbeda di Kota Bandung memiliki berfungsi sebagai departemen yang berada di kantor pusat dan mengatur tiga hotel yang terletak di hotel yang berbeda. Hotel utama dari Grup Manajemen

hotel XYZ adalah Hotel X, Hotel Y dan Hotel Z. Pada awal tahun 2017 ini, Grup hotel XYZ baru resmi memisahkan diri dari Grup Induk mereka dan mulai menata kembali manajemen mereka dengan manajemen yang baru dengan dilakukan restrukturisasi karyawan. Dalam beberapa kali kunjungan penelitian terhadap Grup hotel ini, penulis memaklumi sulitnya data tertulis diperoleh yang dikarenakan pihak Manajemen Hotel Grup XYZ atau kantor pusat ketiga hotel ini kurang memiliki data penunjang yang berhubungan dengan penelitian ini.

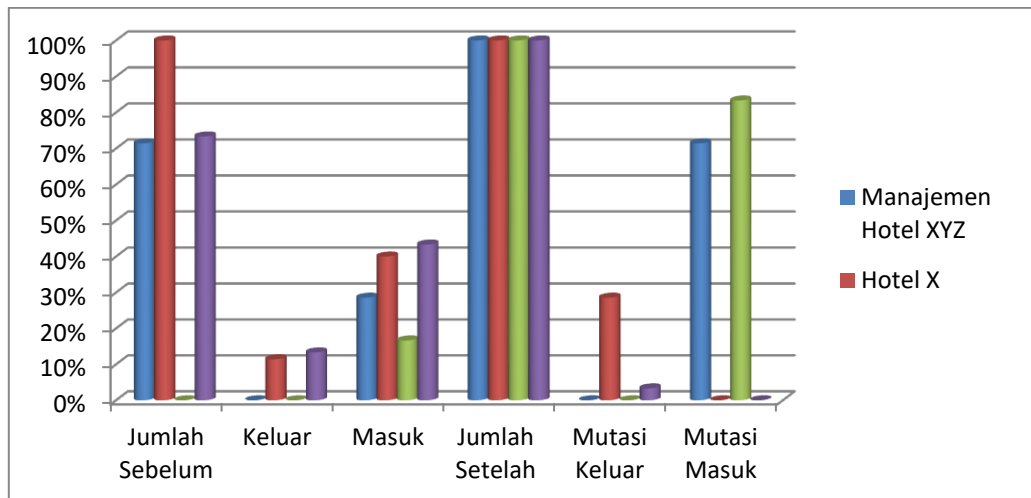
Di dalam penelitian ini, penulis akan meneliti tentang kinerja karyawan yang berhubungan dengan salah satu perspektif yang ada di dalam *Balance Scorecard*, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Lerning and growth perspective*). Kaplan dan Norton berpendapat perspektif ini terbagi menjadi tiga infrastruktur yaitu kemampuan sumber daya manusia (karyawan), kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan [Kaplan dan Norton (1992), Rivai (2015)]. Pada setiap prasarana atau infrastruktur perspektif ini dibagi lagi menjadi indikator-indikator penunjang penelitian ini. Di dalam penelitian ini kemampuan sumber daya atau karyawan adalah variabel X1; kemampuan sistem informasi menjadi variabel X2; motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menjadi variabel X3; sedangkan Evaluasi Kinerja menjadi variabel Y.

Infrastruktur kemampuan sumber daya manusia (*employee capabilities*) variabel X1, diukur dengan menggunakan tiga indikator penting, yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Variabel kapabilitas sistem informasi terbagi menjadi tiga indikator, yaitu tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan

informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Sedangkan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menjadi variabel X3 digunakan metode McClelland tentang kebutuhan karyawan di dalam perusahaan yang dibagi menjadi tiga, yaitu kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*); kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*); dan kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (*Needs for affiliation*) [McClelland (2015), Rivai (2015): 610]. Terakhir evaluasi kinerja atau variabel Y yang menggunakan teori Rivai (2015: 416), yaitu dibagi menjadi tiga indikator, yaitu kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.

Dari beberapa kali kunjungan penelitian, penulis melakukan wawancara, pengamatan, penyebaran kuesioner awal pra-penelitian terhadap karyawan dan pencarian data penunjang penelitian ini. Dari data hasil pencarian data dan hasil wawancara dapat diketahui bahwa evaluasi kinerja dan *turnover* dilakukan empat kali per tahun atau tiga bulan sekali per satu tahun. Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan dan manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja masing-masing individu serta kelompok kerja perusahaan tersebut [Simanjuntak (2005), Rivai (2015): 406)]. Kemampuan dan kinerja sumber daya manusia atau karyawan hotel ini menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam pembaharuan manajemen. Sedangkan *turnover* sendiri menurut Mc Kinnon (2015) merupakan suatu hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang sudah tidak asing lagi di dunia industri dan

organisasi. Kondisi lingkungan yang kurang baik, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melewati batas serta tidak adanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover*. *Turnover* merupakan kerugian bagi banyak perusahaan, karena jumlah karyawan berkurangnya dan produktivitaspun menjadi terhambat. Perusahaan akan mengalami kerugian dalam segi biaya, sumber daya ataupun motivasi karyawan. Kehilangannya karyawan membuat pihak perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk merekrut karyawan baru. Data *turnover* hotel yang penulis dapat adalah data laporan *turnover* karyawan bulan Januari 2017 dan bulan Maret 2017 yang dapat dilihat pada **Gambar 1.1** dan **Gambar 1.2**.

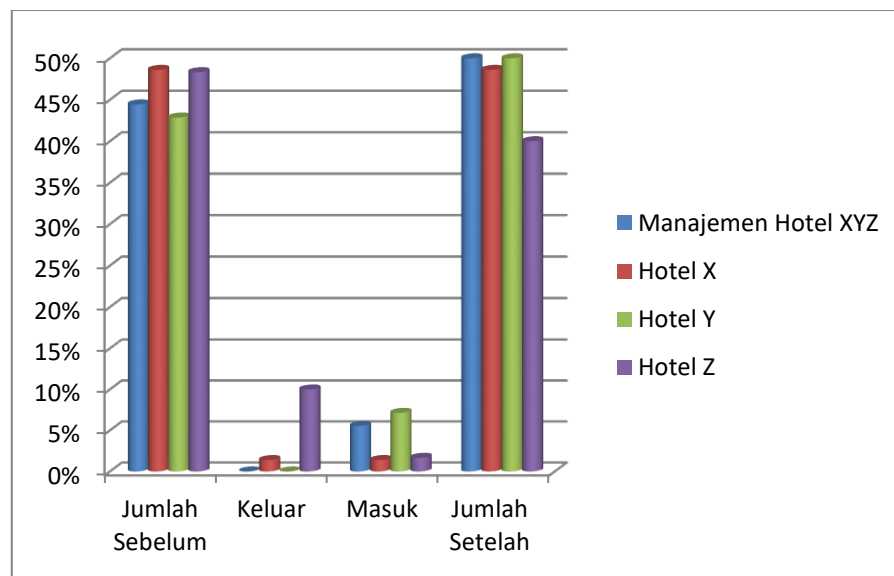


Gambar 1.1 Data *Turnover* Bulan Januari 2017

Sumber: Grup Hotel XYZ

Pada data *turnover* bulan Januari ini dapat dilihat bahwa manajemen grup hotel dan setiap hotelnya memiliki jumlah karyawan yang berbeda. Perbedaan jumlah ini dibedakan sesuai dengan jumlah kamar dan tingkat bintang yang dimiliki oleh masing-masing hotel. Karyawan terbanyak sebelum terjadinya *turnover* berada di

hotel X, hal ini dikarenakan Hotel X memiliki jumlah kamar dan fasilitas yang lebih banyak, sehingga membutuhkan lebih banyak karyawan. Jumlah karyawan yang paling sedikit berada di Hotel Y yang dikarenakan Hotel Y adalah hotel baru yang mulai beroperasi di bulan Januari 2017. Adanya jumlah mutasi yang masuk dan keluar dilakukan karena perubahan strategi yang dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja karyawan di setiap hotel.



Gambar 1.2 Data *Turnover* Bulan Maret 2017

Sumber: Grup Hotel XYZ

Pada *turnover* yang terjadi di bulan Maret, karyawan yang keluar dan tidak memperpanjang kontrak lebih rendah dibandingkan dengan bulan Januari. Jumlah karyawan yang masuk di dalam Manajemen Hotel Grup XYZ dan Hotel Y bertambah. Sedangkan jumlah karyawan yang masuk Hotel Z lebih sedikit dibanding dengan karyawan yang keluar. Kondisi seperti inilah yang membuat karyawan Hotel Z mengalami *overload* dan *multi tasking* dalam bekerja. *Turnover* yang terjadi di

bulan Januari dan bulan Maret, dalam hal keluarnya karyawan dikarenakan karyawan yang tidak puas dengan sistem di Grup Hotel XYZ dan tradisi yang berkembang. Ketidak puasan karyawan yang melakukan *turnover* menjadi masalah yang berhubungan dengan infrastruktur kemampuan sumber daya manusia (*employee capabilities*) yang terbagi menjadi tiga indikator, yaitu kepuasan karyawan (*employee satisfaction*), retensi karyawan (*employee retention*) dan produktivitas karyawan (*employee productivity*).

Alasan dari keluarnya para karyawan adalah tidak ingin memperpanjang kontrak kerja dikarenakan mendapat tawaran kerja yang lebih baik dari hotel lain, kontrak kerja yang tidak diperpanjang oleh pihak Grup Hotel XYZ karena kinerja yang buruk dari karyawan tersebut, dan adanya mitos yang menjadi tradisi, bahwa setiap karyawan hotel haruslah memiliki pengalaman yang banyak di berbagai hotel agar memiliki jenjang karier yang cepat meningkat, maka dari itu para karyawan membuat banyaknya hotel-hotel setaraf bintang tiga dan dua menjadi batu loncatan karier mereka. Ketidakpuasan karyawan juga diakibatkan hasil kerja karyawan yang kurang dihargai oleh karyawan dan beberapa alasan lainnya yang penulis dapat dari penyebaran kuesioner awal pra-penelitian.

Untuk lebih yakin dalam penyusunan penelitian ini, penyebaran kuesioner awal atau pra penelitian dengan metode Likert yang diisi oleh 30 (tiga puluh) karyawan manajemen Grup Hotel XYZ dan Hotel X. Kuesioner tidak dibagikan pada dua cabang hotel lainnya, hal ini dikarenakan Grup Hotel XYZ dan Hotel X memiliki jumlah karyawan terbanyak, maka dianggap mewakili seluruh karyawan. Kuesioner

yang disebarkan memiliki 28 pertanyaan subjektif yang berhubungan dengan kualitas kinerja karyawan. Dari kuesioner tersebut, penulis mendapatkan 15 (lima belas) jawaban yang menjadi permasalahan para karyawan yang dapat dilihat pada **Tabel 1.1.**

Tabel 1.1 Permasalahan Kinerja Karyawan Grup Hotel XYZ

No	Pertanyaan	Index %
1	Pemahaman terhadap pedoman kerja sehari-hari rendah	59.33
2	Pengetahuan pegawai tidak sesuai tugas	58.67
3	Tugas pegawai tidak selesai dan tidak memuaskan	57.33
4	Karyawan meninggalkan karyawan karena alasan diluar karyawan	58.67
5	Kreatifitas karyawan kurang diakui oleh semua orang di perusahaan	54.67
6	Pembinaan kerja sama yang harmonis dengan atasan rendah	58.00
7	Hasil kerja karyawan kurang dihargai	56.00
8	Kualitas kerjanya kerja karyawan kurang baik	56.67
9	Karyawan merasa kurang mampu mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan	54.00
10	Karyawan kurang merasa bangga akan karyawanannya	57.33
11	Karyawan belum merasa menjadi pegawai yang terbaik diperusahaan	59.33
12	Rasa percaya diri karyawan yang rendah	59.33
13	Karyawan merasa tidak memiliki kesempatan yang sama	58.67
14	Karyawan tidak bisa mengoreksi kesalahan pimpinan	55.33
15	Pegawai merasa tidak memiliki waktu istirahat cukup	58.00

Sumber: pengolahan data hasil survey pra-penelitian (2017)

Setelah melakukan pengolahan dan mengetahui bahwa data kuesioner adalah **valid**, penulis mencoba menggabungkan antara hasil pengamatan, pengolahan data yang didapat dari kuesioner dengan data yang didapat pada saat wawancara, hasil dari penggabungan masalah ini sangatlah kompleks dan realistis antara sebab dan

akibatnya. Maka dari itu, penulis semakin yakin akan penelitian ini. Masalah yang paling tinggi pada hotel ini adalah pemahaman terhadap pedoman kerja sehari-hari rendah, karyawan belum merasa menjadi pegawai yang terbaik diperusahaan, dan rasa percaya diri karyawan yang rendah. Sedangkan masalah yang terendah adalah karyawan merasa kurang mampu mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan.

Ketertarikan penulis dalam meneliti permasalahan kinerja karyawan Grup Hotel XYZ ini semakin tinggi, sehingga penulis semakin semangat dalam mencari tahu informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Dari banyak informasi, baik melalui observasi, wawancara ataupun yang penulis dapat dari hasil kuesioner awal, penulis mengelompokan setiap fenomena dengan variabel yang digunakan di dalam penelitian ini, yaitu:

1. **Fenomena pada evaluasi kinerja atau variabel Y**, adalah pemahaman karyawan terhadap pedoman kerja sehari-hari rendah, karyawan sering meninggalkan karyawan karena alasan diluar karyawan, pengetahuan karyawan tidak sesuai tugas, tugas karyawan tidak selesai dan tidak memuaskan, pembinaan kerja sama karyawan yang harmonis dengan atasan rendah, kualitas kerja karyawan kurang baik, dan karyawan tidak bisa mengoreksi kesalahan pimpinan.
2. **Fenomena pada kapabilitas karyawan atau X1**, adalah *Turnover* yang tinggi, tingkat karyawan karyawan yang tidak seimbang dengan jumlah gaji, masih sedikit atau hampir belum adanya KPI (*Perfomance Indicators*)

dan SOP (*Standard operating Procedur*), ketidak-jelasan SOP, tingginya waktu *overtime*, pegawai merasa tidak memiliki waktu istirahat cukup, penilaian sepihak dari atasan, ketidak-disiplinan karyawan, jaminan sosial yang tidak sama, karyawan mengalami *multi-tasking jobs*, kurangnya komunikasi antar karyawan dan antar atasan dan bawahan, karyawan merasa tidak memiliki kesempatan yang sama.

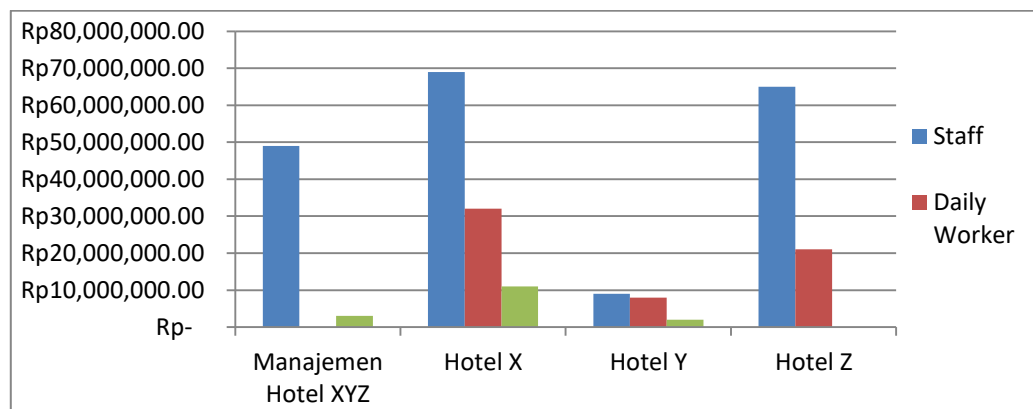
3. **Fenomena Kapabilitas Sistem Informasi atau variabel X2**, adalah teknologi informasi yang tidak memadai di setiap hotel, teknologi sistem informasi yang tidak merata di setiap hotel, tidak memiliki kumpulan informasi data yang dibutuhkan karyawan, informasi tamu dan absensi karyawan tidak tercatat dengan baik, dan membutuhkan waktu yang lama untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
4. **Fenomena motivasi, pemberdayaan dan keselarasan atau variabel X3**, adalah terus berkurangnya motivasi karyawan, kreatifitas pegawai kurang diakui oleh semua orang di perusahaan, pembinaan kerja sama yang harmonis dengan atasan rendah, hasil kerja karyawan kurang dihargai, pegawai merasa kurang mampu mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan, karyawan kurang merasa bangga akan karyawannya, karyawan belum merasa menjadi pegawai yang terbaik di perusahaan, karyawan merasa tidak memiliki kesempatan yang sama, dan karyawan tidak bisa mengoreksi kesalahan pimpinan. Setiap fenomena yang didapat oleh penulis dihubungkan dengan indikator dan definisi dari setiap indikator variabel yang didapat dari setiap variabelnya.

Group Hotel XYZ membagi karyawannya dalam tiga kelompok, yaitu kelompok satu adalah kelompok *Casual*, yaitu para karyawan yang tidak memiliki ikatan kontrak dengan pihak manajemen Grup Hotel XYZ, memiliki maksimal 20 (dua puluh) hari kerja dengan gaji yang dihitung perhari, tetapi pihak manajemen tidak memberikan fasilitas BPJS. Kelompok yang kedua adalah kelompok *Daily worker*, yaitu karyawan yang terikat kontrak setiap tiga bulan dan kontrak tersebut dapat diperpanjang atau tidak oleh karyawan yang bersangkutan maupun oleh pihak manajemen dengan penilaian kualitas kinerja karyawan tersebut. Kelompok ini memiliki hari kerja maksimal 55 (lima puluh lima) hari kerja. Karyawan dalam kelompok ini diberikan fasilitas BPJS dan *service tips* atau *overtime tips* setiap pertengahan bulan, apabila karyawan yang bersangkutan bekerja *extra time*. Sedangkan dalam kelompok *Casual*, *overtime tips* hanya diberikan 25% saja. Kelompok ketiga adalah kelompok *staff* yang memiliki sistem yang standar dengan karyawan hotel lainnya, yaitu maksimal 25 (dua puluh lima) hari kerja selama satu bulan, *overtime tips* yang diberikan 100% dan mendapatkan fasilitas BPJS.

Pada kenyataannya karena tingginya tingkat kunjungan pelanggan hotel, para karyawan seringkali mengalami *overload* kerja. Dalam satu minggu hanya memiliki waktu libur satu hari dan enam hari kerja dengan waktu kerja melebihi waktu standar kerja yang telah ditetapkan, walaupun manajemen memberikan ekstra libur satu hari dalam satu bulan akan tetapi masih banyak karyawan yang merasakan kelelahan dan kurangnya *refreshing*. Karyawanpun seringkali harus melakukan *multi-tasking jobs*,

misalnya *security* yang memiliki tugas menjaga keamanan harus juga dapat melakukan tugas *housekeeping* apabila dan kapanpun dibutuhkan.

Dengan karyawanan karyawan yang padat, maka pihak hotel pun pastinya mempertimbangkan gaji atau *salary* karyawannya yang layak. Pembagian gaji pegawai hotel ini memiliki perbedaan yang sangat menarik. Tingkat gaji setiap kelompok karyawan dapat dilihat pada **Gambar 1.3**.



Gambar 1.3 Tingkat Gaji Setiap Kelompok Karyawan

Sumber: Grup Hotel XYZ

Bila dilihat dari data gaji Grup Hotel XYZ yang didapat oleh penulis, gaji atau *salary* yang terlampau tinggi bagi *top management* membuat karyawan yang berada di tingkat *low management* menjadi merasa kurang puas dengan gajinya. Hal ini dikarenakan para karyawan yang berada di tingkat *low management* atau *staff* merasa memiliki jam kerja dan tingkat kekaryawanan yang lebih banyak dibanding para karyawan yang berada di tingkat *top management*. Semua keadaan ini adalah masalah manajemen grup hotel yang berhubungan dengan kemampuan sumber daya manusia (*employee capabilities*).

Terlepas dari masalah gaji, sebenarnya manajemen grup hotel yang masih diakui oleh beberapa peresponden atau karyawan yang penulis wawancarai, belum tersusun sesuai standar hotel sekelas lainnya ini dapat dimaklumi, karena hingga empat bulan dari awal tahun 2017 ini, Grup XYZ mulai mandiri lepas dari Grup Induk, bahkan Grup hotel ini belum memiliki *Key Perfomance Indicators* (KPI) dan *Standard Operating Procedur* (SOP) yang jelas dan tertulis. Evaluasi kinerja yang direncanakan tiga bulan sekalipun baru berjalan satu kali. Evaluasi kinerja digunakan sebagai alat untuk mengetahui tingkat kualitas kinerja para karyawan.

Karyawan yang memiliki kinerja yang buruk akan disaring dan tidak akan dipertahankan. Para karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar menjadi salah satu alasan terjadinya *turnover*, padahal pihak manajemen selalu mengadakan pelatihan setiap satu bulan sekali semenjak bulan Januari. Pelatihan ini dimaksudkan untuk menilai, memotivasi dan memberdayakan karyawan agar selalu memiliki inisiatif dalam berkontribusi terhadap perbaikan terus menerus, seperti yang diharapkan oleh pihak manajemen. Tetapi kontrasnya, dari hasil kuesioner pra-penelitian yang didapat menyatakan bahwa karyawan merasa kreatifitasnya kurang diakui oleh banyak orang di perusahaan.

Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (iklim) merupakan kumpulan kemampuan dan informasi yang telah tersedia dan dikumpulkan tidaklah akan bisa termanfaatkan dengan baik apabila tidak adanya motivasi karyawan dalam *take action* atau mengambil tindakan dalam prosesnya (Rivai, 2015: 461). Serta iklim organisasi dapat mendorong timbulnya motivasi dan pemberdayaan. Tiga hal ini,

apabila disatukan dalam proses dapat menciptakan karyawan yang berinisiatif. Salah satu yang menjadi tolak ukur tiga hal ini adalah jumlah saran yang diberikan karyawan.

Komunikasi antar karyawan dan sistem komputerisasi kekekaryawanan sangatlah penting di dalam sistem manajemen modern sekarang ini. Keterbatasan teknologi sistem komputerisasi di setiap hotel di dalam manajemen Grup Hotel XYZ berbeda-beda. Sistem teknologi komputerisasi yang paling memadai berada di Hotel X dan Hotel Z, sedangkan Hotel Y adalah hotel yang memiliki teknologi sistem informasi dan kekekaryawanan yang paling minim, hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang sangat sedikit dan merupakan hotel yang baru dioperasikan. Karena keadaan ini, penulis juga sedikit sulit mendapatkan data yang berhubungan dengan data kekekaryawanan yang berhubungan dengan data absensi karyawan dan data yang berhubungan dengan banyaknya tamu yang datang setiap harinya. Dalam kegiatan operasional di dalam komunikasi antar karyawan, alat yang digunakan adalah *handphone* milik karyawan yang bersangkutan. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi dibagi menjadi tiga, yaitu tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan (Rivai, 2015).

Di zaman teknologi yang semakin canggih sekarang ini, banyak tercipta aplikasi-aplikasi dalam jasa *travel* atau yang mengurus perjalanan setiap orang yang akan melakukan perjalanan jauh atau menginap di suatu kota. Aplikasi ini dapat diunduh (*download*) melalui *handphone* dan komputer. Fungsinya mempermudah

para wisatawan memesan kamar beberapa bulan sebelumnya. Pendapat dari para konsumen yang telah menginap di setiap hotel yang bekerja sama dengan perusahaan yang memiliki aplikasi tersebut menjadi salah satu informasi penting yang dapat dilihat oleh para calon konsumen dalam menilai kualitas hotel. Pendapat atau komentar para konsumen yang ada di dalam aplikasi biasanya adalah saran, kritik, kepuasan atau ketidakpuasan konsumen terhadap kualitas sarana dan kinerja karyawan hotel.

Pendapat konsumen yang menggambarkan kinerja karyawan hotel yang tidak memuaskan konsumen akan menjadi masukan untuk manajemen hotel tersebut sekaligus data yang menurunkan citra hotel bagi calon konsumen yang membacanya. Banyaknya komentar yang buruk tentang kualitas kinerja karyawan hotel yang buruk akan menurunkan minat calon konsumen dalam memesan kamar dan fasilitas di sebuah hotel. Setelah penulis mengamati pendapat-pendapat konsumen yang tercantum dalam aplikasi *travel*. Penulis menemukan banyaknya komentar yang memiliki hubungan dengan permasalahan kinerja karyawan hotel tersebut. Permasalahan banyaknya berisi tentang ketidakpuasan pelayanan dan kebersihan hotel yang erat kaitannya dengan karyawan hotel.

Dalam penelitian ini, penulis sangat membutuhkan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner di tempat penelitian, *interview*, serta pengamatan dan data sekunder didapat dari kajian literatur. Sedangkan untuk pengolahan data dari hasil kuesioner menggunakan metode PLS-SEM dibantu *software SmartPLS*. Alasan penulis menggunakan metode ini, selain

sangat tepat dalam penelitian ini, tetapi juga dikarenakan hubungan di antara variabel di dalam penelitian ini sangat kompleks, tetapi ukuran sampel datanya kecil. Hasil penelitian yang telah didapat dari pengolahan data dianalisis agar dapat diketahui kesimpulan akhir. Dari permasalahan yang ada pada pendahuluan ini, maka penulis memberikan judul laporan penelitian ini, sebagai berikut:

“Evaluasi Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Pendekatan Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (Studi Kasus Penggunaan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *Balance Scorecard* pada Grup Hotel XYZ)”.

1.2 Rumusan Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang penelitian di atas, penulis merasa sangatlah perlu melakukan penelitian ini dan dengan mempertimbangkan kecukupan data yang ada di lapangan juga materi yang diangkat dalam penelitian ini, maka didapatkanlah identifikasi:

1. Bagaimana persepsi karyawan tentang evaluasi kinerja karyawan, kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan di Grup Hotel XYZ?
2. Bagaimana hubungan evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ jika menggunakan pendekatan kapabilitas karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya?

3. Bagaimana hubungan evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ jika menggunakan pendekatan kapabilitas sistem informasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya?
4. Bagaimana hubungan evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ jika menggunakan pendekatan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya?
5. Bagaimana hasil evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ bila menggunakan pendekatan kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya?

1.3 Tujuan Penelitian

Seperti setiap penelitian pada umumnya, penelitian ini juga memiliki tujuan yang sangat penting dan tersistematis, yaitu:

1. Mengetahui bagaimana persepsi karyawan tentang evaluasi kinerja karyawan, kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan di Grup Hotel XYZ,
2. Untuk mengetahui dan memverifikasi hubungan antara evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ dengan pendekatan kapabilitas karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya,

3. Mengetahui dan memverifikasi hubungan evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ jika menggunakan pendekatan kapabilitas sistem informasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya,
4. Mengetahui dan memverifikasi evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ jika menggunakan pendekatan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya,
5. Mengetahui hasil evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ bila menggunakan pendekatan kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya.

1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini, penulis sangat berharap hasil dari penelitian yang dilakukan ini dapat menjadi sumbangan besar untuk ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan membantu manajemen Grup Hotel XYZ dalam merumuskan strategi dan pembuatan sistem kepegawaiannya (sumber daya manusia) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard* agar memiliki kualitas kinerja selalu meningkat.