

BAB 3

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

3.1 Latar belakang berdirinya Wisma Makara

Pembangunan Wisma Makara di lingkungan kampus Universitas Indonesia, Depok, merupakan salah satu usaha untuk menjadikan kampus Universitas Indonesia sebagai kampus yang lengkap dan nyaman, sekaligus memenuhi standar kampus internasional. Perkembangan Universitas Indonesia yang berwujud peningkatan luar biasa dalam jumlah dan jenis program pendidikan serta kegiatan Universitas Indonesia, merupakan kondisi yang sangat potensial dan mendesak bagi keberadaan kompleks Pusdiklat dan Wisma di lingkungan kampus Universitas Indonesia, Depok.

Sekedar contoh adalah demikian banyaknya kegiatan pelatihan atau kursus yang diselenggarakan lembaga-lembaga di lingkungan Universitas Indonesia yang terpaksa dilakukan di luar kampus karena tidak tersedianya fasilitas tersebut di kampus Universitas Indonesia. Ketiadaan fasilitas ini juga menyebabkan tamu-tamu UI, baik dari dalam maupun luar negeri harus tinggal di luar lingkungan kampus. Belum lagi orang tua atau keluarga mahasiswa dan sarjana baru yang berasal dari luar kota Depok dan Jakarta, terpaksa mencari penginapan di luar kampus saat mereka harus menghadiri acara pendaftaran mahasiswa baru atau wisuda sarjana.

Satu kondisi awal yang sangat menunjang bagi pembangunan fasilitas Pusdiklat dan Wisma Makara di kampus UI Depok adalah letak yang relatif tidak jauh dari pusat kota Jakarta (*down town*) dan kondisi geografis kampus yang indah dan nyaman dikelilingi hutan dan danau. Kondisi demikian yang menghadirkan udara segar ditambah dengan fasilitas olah raga yang cukup memadai merupakan faktor penunjang pula bagi keberadaan fasilitas Pusdiklat dan Wisma.

Sekarang ini, saat UI telah memasuki tahapan baru sebagai universitas mandiri (*autonomous university*) dengan status Badan Hukum Milik Negara, maka tuntutan peningkatan kuantitas dan kualitas fasilitas kampus menjadi suatu keharusan, termasuk keberadaan fasilitas Pusdiklat dan Wisma. Keberadaan

fasilitas ini nantinya harus memenuhi 2 (dua) karakteristik penting yang tidak dapat dipisahkan. Di satu sisi merupakan unsur penting kelengkapan fasilitas kampus sebagai kampus lengkap dan nyaman dengan standar kampus internasional, dan di sisi lain fasilitas Pusdiklat dan Wisma ini harus dapat beroperasi dan membiayai sendiri tanpa adanya ketergantungan pada pendanaan Universitas Indonesia.

Dengan kedua karakteristik penting tersebut, menyebabkan pembangunan Pusdiklat dan Wisma di kampus UI Depok harus dilakukan berdasarkan perencanaan sebaik mungkin. Perencanaan ini meliputi perencanaan fisik fasilitas dan perencanaan administrasi keuangan. Oleh karenanya dalam pembangunan fasilitas Pusdiklat dan Wisma ini akan sekaligus dilengkapi dengan fasilitas restoran, *coffee shop*, pangkas rambut (*barber shop*), salon, ruang karaoke, warung internet, toko buku (*book store*), ruang serba guna (*multi function room*), dan lain-lain. Adapun perencanaan administrasi keuangan diusahakan secermat mungkin karena menyangkut biaya pembangunan berupa dana pinjaman dari pihak luar UI (PT Indofood Sukses Makmur, Tbk.).

Pembangunan Pusdiklat dan Wisma Makara mengambil salah satu blok kompleks Asrama Mahasiswa Kampus Depok dan mengalihkan fungsinya menjadi Diklat. Hal tersebut menjadi pilihan terbaik dengan melihat faktor-faktor:

- Terintegrasi dengan Master Plan UI Depok
- Terintegrasi dengan *Site Plan/Block Plan* Komplek Asrama Mahasiswa Kampus UI Depok
- Terintegrasi dengan karakter maupun sifat kegiatan yang ada di Komplek Asrama Mahasiswa UI

Meskipun terintegrasi bermakna satu kesatuan, terdapat pemisahan "transparan" antara fungsi Asrama dan fungsi Diklat agar tidak terjadi saling gangguan karena kepentingan kegiatan yang berbeda, meskipun sebenarnya tetap diinginkan adanya mekanisme saling mengisi dan saling memperkuat. Pembangunan dilaksanakan secara swakelola, dimana diharapkan dapat dicapai efisiensi dan efektifitas pembangunan yang optimal (mudah, murah, kuat, indah dan fungsional).

3.2 Tujuan dan Perkembangan Wisma Makara

Setiap organisasi didirikan pada umumnya mempunyai tujuan. Akan halnya Wisma Makara UI, memiliki tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Menyediakan sarana dan prasarana untuk kegiatan pelatihan (*training*) baik bagi lembaga lembaga di lingkungan Universitas Indonesia maupun di luar Universitas Indonesia.
2. Menyediakan sarana dan prasarana kegiatan seminar, simposium, dan sebagainya bagi warga Universitas Indonesia maupun masyarakat umum.
3. Menyediakan tempat tinggal bagi tamu-tamu Universitas Indonesia baik dari dalam maupun luar negeri.
4. Menyediakan beberapa fasilitas pelengkap kenyamanan kampus bagi warga dan tamu Universitas Indonesia.

Perkembangan Wisma Makara dari tahun-tahun terus memperlihatkan peningkatan baik dalam kualitas maupun kuantitas sarana dan prasarana. Hal tersebut membuat Wisma Makara secara umum dapat menampilkan pelayanan yang lebih baik untuk kegiatan yang lebih beragam.

Di tahun ke-6 beroperasinya Wisma Makara menunjukkan peningkatan yang cukup berarti selain pendapatan yang masih meningkat, juga dengan bertambahnya sarana pendukung. Keberhasilan Wisma Makara tersebut juga dibuktikan dengan bertambahnya pendapatan sekitar 10%. Wisma Makara sudah dapat disejajarkan paling tidak dengan hotel bintang 3, walaupun tetap sebagai wisma dengan lingkungan hutan dan danaunya yang menjadi pesona serta memberi kenyamanan dan kehangatan bagi tamu.

Sejak awal tahun 2007, Wisma Makara lebih dikenal lagi oleh masyarakat karena informasi bersambung adanya kolam renang dan gedung Sabha Widya. Sarana tersebut dapat digunakan untuk kegiatan pernikahan, reuni akbar atau seminar, perpisahan siswa sekolah SD, SMP, SMA, dengan kapasitas peserta lebih dari 300 orang.

Keberhasilan Wisma Makara dalam meningkatkan kualitas tentu saja merupakan usaha dan kerja keras seluruh staf dan karyawan serta kerjasama yang baik antara Pimpinan Otorita Kawasan Asrama dengan semua staf dan karyawan Wisma. Sebagai sarana pendukung UI dalam pelayanan tamu, baik yang berkunjung ke UI khususnya maupun yang mengikuti seminar, lokakarya, pelatihan, pernikahan, reuni dan lain-

lain, diharapkan peningkatan hasil kerja ini tidak berhenti setelah enam tahun saja, tetapi terus berlanjut.

3.3 Bidang Usaha, Fasilitas dan Layanan Wisma Makara

Wisma Makara UI bergerak dalam bidang penyediaan jasa akomodasi dengan peruntukkan sebagai berikut: tempat istirahat & penginapan, resepsi pernikahan, seminar, pelatihan/training, Diklat, workshop, lokakarya, dan kegiatan lainnya.

Jasa usaha Wisma Makara Kampus UI ini memiliki sasaran dan target *market* tertentu yang ingin dicapai, seperti :

- Peserta diklat/simposium/seminar di lingkungan fakultas UI
- Peserta diklat/simposium/seminar di lingkungan eksternal UI.
- Masyarakat umum
- Penyelenggaraan (upacara) Universitas, seperti: Dies Natalis, Wisuda, Pameran, Workshop, dll

Perkembangan Wisma Makara sebagai sebuah sarana akomodasi, tidak terlepas dari adanya keunggulan tertentu dan kelengkapan fasilitas yang dimiliki. Salah satu keunggulan Wisma Makara seperti halnya yang ditonjolkan dalam leaflet Wisma Makara UI, adalah lokasi keberadaan Wisma yang terletak di lingkungan kampus UI, dikelilingi hutan asri dan danau luas. Lokasi ini menambah suasana menjadi sejuk dan nyaman sehingga cocok bagi pelanggan yang menginginkan dan mendambakan ketenangan.

Gedung Wisma Makara UI memiliki 67 kamar yang tersebar pada 3 lantai. Lantai dasar berkapasitas 27 kamar, sedangkan untuk lantai 2 dan 3, masing-masing terdiri atas 20 kamar. Dalam hal fasilitas, Wisma Makara terus berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas fasilitas yang dimiliki sebagai wujud pelayanan yang berorientasi kepuasan pelanggan. Saat ini fasilitas dan layanan Wisma Makara dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Fasilitas dan Layanan Wisma Makara

No.	Fasilitas	Keterangan/Jumlah	Kelengkapan fasilitas	Jenis Layanan
1	Kamar	67 Kamar, terdiri atas: - 27 Kamar standar plus - 40 Kamar standar	Lemari es, TV, AC, kamar mandi dengan air panas dan dingin	1 kali <i>breakfast</i> untuk 2 orang, kolam renang, <i>room service</i> , <i>mini bar service</i> .
2	Ruang Pertemuan	Terdiri atas 10 ruang: - 3 ruang sidang kapasitas 100 orang - 4 ruang sidang kapasitas 40 orang - 3 ruang sidang kapasitas 15 orang - Dilengkapi dengan ruang makan berkapasitas 250 <i>roundtable</i>	OHP, layar, <i>white board</i> , <i>sound system</i> dan <i>seminar kit</i> (pulpen, map, notes)	- Paket ruang sidang (1 kali makan, 2 kali <i>snack</i>) - Paket ruang sidang dan Kamar (3 kali makan, 2 kali <i>snack</i> , 2 orang per kamar)
3	Gedung Serbaguna Sabha Widya	Ruang pertemuan eksklusif dengan kapasitas maksimal 800 orang	OHP, layar, <i>white board</i> , <i>sound system</i> dan <i>seminar kit</i> (pulpen, map, notes)	Paket resepsi pernikahan, seminar, <i>training</i> , diklat, <i>workshop</i> , lokakarya, dll
4	Kolam renang	Terdiri atas 2 kolam, yakni untuk anak-anak dan dewasa	Toilet, kamar bilas, <i>locker</i> , <i>lifeguard</i> dan P3K	- <i>Privilage</i> untuk tamu - Paket sekolah - Masyarakat umum
5	Penunjang	<i>Restaurant</i> , <i>coffee shop</i> , wartel & internet, foto copy, areal parkir		

Sumber: Wisma Makara UI (telah diolah peneliti)

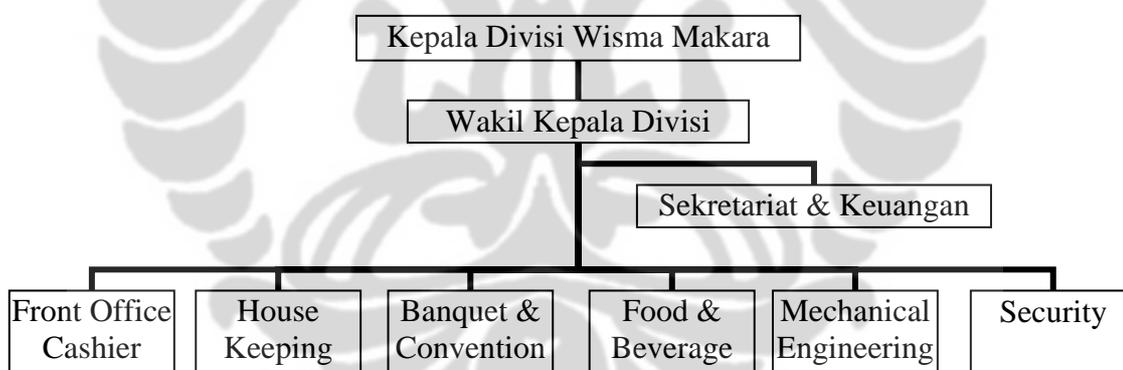
3.4 Manajemen Wisma Makara

3.4.1 Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang

Pada awal berdirinya Wisma Makara, pengelolaan Wisma Makara berada di bawah pengawasan Otorita Kawasan Asrama (OKA), dan dipimpin oleh seorang Kepala Divisi Wisma Makara dan Wakil Kepala Divisi Wisma Makara. Kepala dan Wakil Kepala Divisi bertanggung jawab langsung kepada Kepala Otorita Kawasan Asrama.

Sebagai bagian dari UI, perubahan organisasi yang terjadi di Pusat Administrasi UI juga berpengaruh kepada perubahan organisasi di Wisma Makara. Perubahan organisasi di Wisma Makara dimulai pada tahun 2007 pada masa kepemimpinan Rektor Prof. Dr. der Soz. Gumilar Rosliwa Somantri dengan menetapkan peralihan pengelolaan Wisma Makara dari Otorita Kawasan Asrama ke Pusat Administrasi UI c.q. Direktorat Pengembangan Aset dan Ventura.

Pada masa alih operasional, tugas-tugas Kepala Divisi Wisma Makara (Kepala Diklat), saat ini dilaksanakan oleh Direktur Pengembangan Aset dan Ventura sebagai Penanggung Jawab Sementara (PJS) Wisma Makara UI. Dalam menjalankan tugas rutin tersebut, PJS Wisma Makara dibantu oleh Kasubdit Pengembangan dan Pengelolaan Ventura sebagai Pelaksana Harian Kepala Diklat. Struktur organisasi Wisma Makara saat ini belum ditetapkan secara resmi, oleh karena itu jalannya proses manajemen saat ini masih mengacu pada struktur organisasi manajemen terdahulu. Bagan struktur organisasi Wisma Makara dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 3.1. Struktur Organisasi Wisma Makara UI

Sumber: Wisma Makara UI

Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pimpinan dan karyawan departemen di Wisma Makara adalah sebagai berikut:

1. Kepala Diklat Wisma Makara (c.q. Direktur Pengembangan Aset dan Ventura). Tugas, wewenang dan tanggung jawab pada masa transisi, untuk selanjutnya merupakan fungsi Manajer, sbb:

- a. Mengoptimalkan operasional harian Wisma Makara untuk kepuasan pelanggan. Aspek operasional meliputi pengelolaan *front office*, *room service*, *laundry*, *kitchen*, *banquet*, kolam renang dan ruang pertemuan termasuk Sabha Widya.
 - b. Melakukan pelaporan keuangan dan operasional kepada Wakil Rektor UI bidang SDM, Keuangan dan Administrasi Umum secara berkala sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan.
 - c. Melakukan upaya promosi untuk meningkatkan hunian/penggunaan baik Wisma Makara maupun Sabha Widya.
 - d. Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM.
 - e. Melakukan investasi peralatan dan perlengkapan untuk mendukung operasional dan pengembangan Wisma Makara dan Sabha Widya.
2. Pelaksana Harian Kepala Diklat. Tugas, wewenang dan tanggung jawab pada masa transisi, untuk selanjutnya merupakan fungsi Wakil Manajer, sebagai berikut:
- a. Mewakili Manajer Wisma Makara dalam melakukan tugasnya dalam shift yang berbeda dan apabila Manajer berhalangan hadir.
 - b. Mengoptimalkan operasional harian Wisma Makara untuk kepuasan pelanggan. Aspek operasional meliputi pengelolaan *front office*, *room service*, *laundry*, *kitchen*, *banquet*, kolam renang dan ruang pertemuan termasuk Sabha Widya.
 - c. Melakukan penyeliaan terhadap pelaporan keuangan dan operasional untuk dilaporkan kepada Wakil Rektor UI bidang SDM, Keuangan dan Administrasi Umum secara berkala sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan.
 - d. Melakukan upaya promosi untuk meningkatkan hunian/penggunaan baik Wisma Makara maupun Sabha Widya.
 - e. Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM.
 - f. Melakukan investasi peralatan dan perlengkapan untuk mendukung operasional dan pengembangan Wisma Makara dan Sabha Widya.

3. *Front Office Department*

Merupakan bagian terdepan yang bertugas menerima pesanan, memberikan informasi, menerima dan mengakomodasi tamu, termasuk menerima pembayaran dari tamu.

4. *Housekeeping Department*

Merupakan departemen yang bertugas menyiapkan kamar-kamar yang akan dijual, lengkap dengan fasilitas yang diperlukannya. Lebih dari itu *Housekeeping Department* mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh area wisma, baik yang berada di luar bangunan seperti areal parkir, kebun atau taman, kolam renang, maupun yang berada di dalam bangunan gedung, yaitu kamar-kamar, ruangan-ruangan, *arcade, travel agent, souvenir, office, fitness centre, meeting room, restaurant*, tempat-tempat khusus karyawan seperti loker, toilet, serta seksi- seksi lain yang mengurus linen milik Wisma Makara.

Housekeeping Department dibagi menjadi beberapa seksi menurut areal tugas masing- masing yaitu:

- *Floor Section* sering juga disebut sebagai *Room Section*. Tugas pokok dari bagian ini adalah menjaga kebersihan, kerapihan; kenyamanan dan kelengkapan kamar-kamar tamu.

- *Public Area Section*

Tugas pokok dari seksi ini ialah menjaga kebersihan, kerapihan, keindahan, dan kenyamanan seluruh area wisma, baik yang ada di luar gedung kecuali kamar tamu

- *Linen Section*

Seksi ini mengatur keluar masuknya linen dari tiap departemen

- *Laundry and Dry Cleaning*

Merupakan bagian *Housekeeping Department* yang bertanggung jawab atas semua cucian yang dikirimkan kepada laundry.

5. *Food and Beverage Service*, bidang penyiapan penyajian makanan dan minuman, terdiri dari beberapa unit kerja, yakni:

- *Restaurant*, seksi yang menjual makanan dan minuman bagi konsumen yang datang ke *restaurant* tersebut.
- *Room Service*, seksi yang menjual makanan dan minuman untuk tamu kamar Wisma atau pesanan lainnya. Pesanan tamu tersebut dilayani dengan mengantarkannya ke kamar tamu atau ke *lobby* untuk tamu yang memesan.
- *Bar*, seksi yang menjual bermacam-macam variasi minuman.
- *Convention Service (Banquet Service)*, seksi yang menjual dan menyajikan makanan dan minuman serta fasilitas ruang pertemuan dalam jumlah besar.
- *Stewarding*, seksi yang bertanggung jawab terhadap pengadaan, kebersihan, dan perawatan alat-alat makan dan minum yang akan dan yang sudah digunakan oleh bagian-bagian yang membutuhkannya.
- *Kitchen*, seksi yang bertanggung jawab dalam produksi makanan di Wisma Makara.

6. Departemen Administrasi dan Keuangan

Sebagai departemen atau bagian dari Wisma Makara, administrasi dan keuangan melaksanakan kegiatan ketatausahaan secara umum seperti surat menyurat, pengurusan arsip/dokumen, catat mencatat dan pembukuan, perhitungan dan pelaporan. Administrasi dan keuangan mempunyai tugas mengelola keuangan baik penerimaan maupun pengeluaran Wisma Makara, atau dengan kata lain menyelenggarakan penyusunan, pencatatan dan administrasi keuangan di Wisma Makara.

7. *Mechanical & Engineering Department*

Mempunyai tugas melaksanakan pemeliharaan gedung, serta perlengkapan wisma lainnya. *Mechanical & Engineering Department* dibagi menjadi beberapa seksi, yaitu: elektrik, mekanik, *water treatment*, *fire and safety*, *maintenance*, dan *garden/landscape*.

8. *Security*

Tugas satuan pengamanan (*Security*) adalah:

- Melaksanakan pengamanan di Wisma Makara, baik bagian luar maupun dalam gedung.
- Menjaga tata tertib yang berlaku di lingkungan kerja.
- Membantu teman sekerja dalam lingkup pengamanan.
- Senantiasa memelihara dan meningkatkan kewaspadaan dan kemampuan tugas demi terciptanya keamanan di lingkungan kerja.

3.4.2 Karakteristik sumber daya manusia

Dalam menjalankan kegiatan operasional, Wisma Makara di bantu oleh kurang lebih 43 karyawan yang terdiri dari karyawan tetap dan tenaga perbantuan, serta tenaga kerja *outsorce* untuk menangani 7 departemen/unit kerja. Pembagian tugas pada masing-masing departemen, khususnya departemen yang berhubungan langsung dengan pelanggan eksternal (tamu), dibagi dalam dua atau tiga *shift* yaitu: *morning shift*, *evening shift* dan *night shift*, yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing departemen atau unit kerja.

Jam kerja karyawan seperti halnya karyawan pada umumnya adalah 8 jam kerja per hari, dengan jadwal kerja *shift* pertama (*morning shift*) dimulai pkl. 08.00—16.00 Wib., sedangkan *shift* kedua dimulai pkl. 14.00—22.00 Wib., dan demikian seterusnya. Kelebihan jam kerja dikategorikan jam lembur, sehingga dengan ketentuan jam kerja tersebut setiap karyawan sangat dimungkinkan mendapatkan jam kerja lembur setiap harinya.

Tidak seperti karyawan di UI pada umumnya yang memiliki hari kerja 5 hari perminggu, karyawan Wisma Makara harus memenuhi ketentuan 6 hari kerja perminggu. Sebagai kompensasi ketentuan hari kerja tersebut, disediakan hari libur ekstra (*extra off*) satu hari dalam satu bulan. Seperti layaknya industri perhotelan, hari libur nasional tetap menjadi hari kerja bagi karyawan bila jatuh diluar hari libur kerja.

Tenaga perbantuan Wisma Makara, merupakan tenaga harian lepas yang di pekerjakan manajemen Wisma pada saat-saat tertentu, bila dengan tenaga tetap yang ada dinilai tidak dapat memenuhi keseluruhan layanan yang dibutuhkan pelanggan/tamu. Oleh karena itu, penggunaan tenaga perbantuan biasanya digunakan untuk departemen/unit kerja yang lebih bersifat layanan teknis operasional, seperti Departemen *Food and Beverage (Kitchen dan Banquet and Convention)*,

Housekeeping (layanan Laundry) dan *Mechanical Engineering*. Sedangkan penggunaan tenaga perbantuan pada departemen lainnya dilakukan untuk mengganti tenaga tetap yang berhalangan hadir.

Tenaga perbantuan didapat dari database siswa praktek kerja di Wisma Makara yang dinilai memiliki kemampuan dan sikap kerja yang baik sehingga layak dipekerjakan. Jangka waktu mempekerjakan tenaga perbantuan bersifat fleksibel tergantung kebutuhan unit kerja. Ketentuan jam kerja tenaga perbantuan sama dengan karyawan lainnya sebanyak 8 jam perhari, dan kelebihanya dikategorikan jam lembur. Tenaga perbantuan mendapatkan kompensasi berupa upah perhari datang ditambah uang lembur.

Akan halnya unit kerja *cleaning service*, ditangani oleh tenaga kerja *outsourc*. Oleh karena itu imbalan kerja yang didapatkan tenaga kerja *outsourc* ditangani oleh perusahaan *outsourc* itu sendiri. Namun sebagai bentuk penghargaan dan untuk menumbuhkan keterikatan antara tenaga kerja *outsourc* dengan Wisma Makara, maka manajemen Wisma Makara memberikan kompensasi berupa uang servis setiap bulannya seperti halnya karyawan tetap.

Lebih rinci jumlah karyawan bagian operasional dalam tiap departemen atau unit kerja di Wisma Makara dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 3.2. Distribusi Karyawan Bagian Operasional Wisma Makara

No.	Departemen/Unit Kerja	Status Karyawan			Jumlah Karyawan
		Tetap	Perbantuan	Outsource	
1	<i>Front Office</i>	2	2	-	4
2	Administrasi & keuangan	3	1	-	4
3	<i>House keeping</i>	4	2	-	5
4	<i>Food & Beverage</i>	5	3	-	8
5	<i>M & E</i>	3	2	-	5
6	<i>Security</i>	5	1	-	6
7	<i>Cleaning service</i>	-	-	11	11
Jumlah		22	11	11	44

Sumber: Wisma Makara UI

3.5 Implementasi pemenuhan kepuasan kerja karyawan Wisma Makara

Pengelola Wisma Makara, selalu berupaya agar karyawannya dapat bekerja dengan optimal guna pencapaian tujuan organisasi. Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga dan salah satu komponen vital dalam pergerakan organisasi. Untuk mengelola sebuah lembaga yang berorientasi kepada kualitas pelayanan konsumen, maka diperlukan pengelolaan karyawan yang berkualitas pula. Salah satu hasil positif dari pengelolaan karyawan berkualitas, adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan.

Menyadari hal tersebut, pengelola Wisma Makara selalu berupaya memberikan kepuasan kerja bagi karyawannya. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, Wisma Makara memenuhinya dengan mengupayakan pemberian fasilitas-fasilitas dalam bentuk finansial maupun non finansial.

1. Fasilitas Finansial yang terdiri dari: upah/gaji pokok, uang lembur hari kerja, uang lembur hari libur nasional, insentif dalam bentuk uang servis, tunjangan hari raya dan bonus akhir tahun.

- *Upah/gaji pokok*

Besaran gaji pokok untuk karyawan tetap ditetapkan berdasarkan latar belakang pendidikan dan masa kerja serta diupayakan berada di atas standar upah minimum kota. Nilai komponen gaji pokok dibayarkan rutin perbulan tanpa ada komponen lain yang mempengaruhi. Sedangkan untuk tenaga perbantuan upah yang diterima dihitung berdasarkan jumlah kehadiran tenaga yang bersangkutan.

- *Uang lembur*

Uang lembur dibedakan atas uang lembur hari kerja dan uang lembur hari libur nasional. Wisma Makara bergerak dalam bidang pelayanan jasa akomodasi, yang tiada mengenal jam tutup operasi, sehingga hari libur nasional tetap berlaku sebagai jam kerja. Sebagai langkah menimbulkan semangat kerja karyawan, maka diberlakukan kompensasi khusus jika bekerja pada hari libur nasional, yaitu dengan memberikan uang lembur hari libur nasional.

Uang lembur hari kerja dihitung setelah karyawan, baik karyawan tetap atau perbantuan menyelesaikan 8 (delapan) jam kerja perhari. Selain

itu setiap kelebihan jam kerja diatas 3 jam, maka karyawan berhak mendapatkan uang makan lembur.

- *Insentif (uang servis)*

Sebagai sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, pendapatan organisasi tentunya merupakan kompensasi dari jasa yang diberikan karyawan (Wisma Makara) kepada para pelanggan. Untuk itu, komponen kompensasi terbesar yang diterima karyawan dapat dikatakan berasal dari adanya kebijakan insentif berupa uang servis. Wisma Makara memberikan uang servis sebagai salah satu bentuk kompensasi bagi karyawan dengan besaran yang bersifat fluktuatif, tergantung dari besarnya perolehan pendapatan wisma.

Uang servis merupakan kompensasi kinerja yang disesuaikan dengan jumlah pendapatan bruto perbulan. Manajemen Wisma menetapkan besaran uang servis dengan persentase 9,09% dari pendapatan bruto (Wawancara, September 2008). Besaran uang servis berbanding lurus dengan besaran pendapatan Wisma Makara, dalam hal ini semakin besar pendapatan Wisma, semakin besar pula insentif atau uang servis yang akan diterima karyawan.

- *Tunjangan Hari Raya*

Seperti organisasi pada umumnya, untuk membantu karyawan dalam menghadapi hari raya, karyawan Wisma Makara juga mendapatkan Tunjangan Hari Raya (THR). Penetapan besaran THR mengacu pada peraturan di Pusat Administrasi UI.

- *Bonus akhir tahun*

Fasilitas finansial lain yang diterima karyawan adalah bonus akhir tahun. Sesuai dengan namanya maka kompensasi ini diterima setiap akhir tahun buku. Ketetapan besaran nilai bonus akhir tahun dihitung dari persentase gaji pokok karyawan. Oleh karena itu besaran nilai yang diterima masing-masing karyawan bervariasi, tergantung dari gaji pokok karyawan tersebut.

2. Fasilitas non finansial

Fasilitas non finansial terdiri dari: Jamsostek, seragam kerja, pelatihan peningkatan keterampilan dan rekreasi bersama.

- *Jamsostek*

Keikutsertaan karyawan Wisma Makara dalam program Jamsostek dirintis pada masa kepemimpinan yang baru. Hal ini menunjukkan kepedulian yang tinggi dari manajemen terhadap karyawan.

- *Seragam kerja*

Seragam kerja untuk karyawan Wisma Makara, dibedakan untuk tiap-tiap departemen. Hal ini untuk menyesuaikan penampilan dengan bidang kerja karyawan. Pemberian seragam kerja dianggarkan dari sebelumnya 2 unit per tahun, pada manajemen baru saat ini menjadi 3 unit pertahun.

- *Pelatihan peningkatan keterampilan*

Untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja karyawan, diadakan kegiatan pelatihan secara bertahap pada hampir semua unit kerja atau departemen. Pelatihan yang telah dilaksanakan selain bertujuan untuk sosialisasi fasilitas kerja juga untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

- *Rekreasi bersama*

Rekreasi bersama sebagai sebuah sarana mengakrabkan hubungan pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan, selain juga bertujuan untuk melepas lelah setelah sekian lama bekerja. Rekreasi dilaksanakan satu tahun sekali dan dilakukan bersama atau tanpa keluarga. Untuk mengantisipasi kegiatan operasional yang harus tetap berjalan, maka waktu pelaksanaan rekreasi disesuaikan dengan irama padat tidaknya tingkat hunian, selain itu selama menjalani rekreasi kegiatan operasional Wisma Makara dipercayakan kepada tenaga perbantuan.

BAB 4
ANALISIS KEPUASAN TERHADAP FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA BERDASARKAN PERSEPSI
KARYAWAN TETAP BAGIAN OPERASIONAL
DI WISMA MAKARA UNIVERSITAS INDONESIA

Penelitian ini mengambil lokasi pada Wisma Makara Universitas Indonesia dengan hanya mengambil responden para karyawan tetap yang menjalankan kegiatan operasional. Ditentukan jumlah sampel yang dijadikan obyek penelitian adalah sebanyak 21 orang.

4.1 Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi lima kategori, yang meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja pegawai, tingkat pendidikan dan status pernikahan. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden.

4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dengan analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
n=21

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Pria	17	81%
Wanita	4	19%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Identitas berdasarkan jenis kelamin dipilih untuk mengetahui berapa banyak karyawan pria dan wanita yang menjadi responden dalam penelitian. Responden yang terdiri dari karyawan tetap, mayoritas ditempati oleh jenis

kelamin pria sejumlah 17 responden dengan persentase mencapai 81% dari total keseluruhan responden yang dijadikan kerangka sampel.

Menurut hasil pengamatan peneliti di lapangan hal ini disebabkan kegiatan operasional di Wisma Makara lebih mengutamakan kekuatan fisik hampir disemua departemen atau unit kerja yang dimiliki. Sedangkan karyawan perempuan lebih banyak dibutuhkan perannya dalam lingkup kerja administrasi, sehingga tidak memerlukan banyak karyawan perempuan. Sebagai contoh untuk departemen *security* seluruh karyawan berjenis kelamin pria, begitu juga untuk departemen M&E.

4.1.2 Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia
n=21**

Rentang Usia	Jumlah Responden	Persentase
20–30 tahun	9	42,9%
31–40 tahun	12	57,1%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Dilihat dari tingkat usia sebagian besar responden, berusia sekitar 31—40 tahun dengan persentase sebesar 57,1% atau 12 orang. Sedangkan untuk kisaran usia 20—30 tahun, terdapat sebanyak 9 orang responden atau 42,9%.

Dari kecenderungan persentase yang tidak terlalu signifikan pada rentang usia 20—30 tahun dan 31—40 tahun, dapat disimpulkan bahwa hampir keseluruhan responden berada pada rentang usia yang relatif sama. Hal tersebut juga sesuai dengan masih mudanya usia organisasi, karena pada saat-saat awal beroperasi, SDM Wisma Makara diisi oleh para karyawan dengan nol pengalaman dalam artian para pencari kerja baru. Oleh karena itu tidak mengherankan bila pada usia Wisma Makara yang menginjak tahun ke enam juga didominasi oleh

para karyawan yang relatif masih muda. Selain itu tentunya terdapat hal positif atas dominasi karyawan muda usia pada Wisma Makara, karena pada umumnya karyawan yang berusia muda memiliki lebih banyak ide-ide baru dan lebih enerjik sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik karena kondisi fisik yang prima.

4.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik ketiga adalah karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan pada latar belakang pendidikannya masing-masing.

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan
n=21

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMP	3	14,3%
SLTA atau sederajat	12	57,1%
Diloma	3	14,3%
S1	3	14,3%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Berdasarkan tabel 4.3, dapat dilihat bahwa pendidikan formal terakhir para responden pada umumnya adalah SLTA atau sederajat (SMIP dan STM). Identitas berdasarkan tingkat pendidikan dipilih untuk mengetahui lebih jauh bagaimana latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh setiap responden yang menjadi obyek penelitian. Latar belakang pendidikan menjadi salah satu faktor penting dari seorang karyawan untuk dapat qualified dalam menjalankan pekerjaannya, selain faktor lain, seperti masa kerja dan pengalaman.

Lebih lanjut dapat pula dilihat ternyata masih terdapat karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan sekolah lanjutan tingkat pertama dengan persentase 14,3% atau sejumlah 3 responden. Persentase tersebut sebanding dengan persentase untuk tingkat pendidikan Diploma dan Sarjana (S1). Berdasarkan hasil wawancara hal ini dimungkinkan terjadi karena pengelola lama

Wisma Makara menerapkan sistem manajemen seleksi pegawai berdasarkan kekeluargaan, sehingga kualifikasi berdasarkan latar belakang pendidikan bukan hal utama dalam penarikan pegawai.

Seperti yang diungkapkan oleh Pelaksana Harian Wisma Makara dalam petikan wawancara berikut, "manajemen lama, manajemen kekeluargaan banyak subyektifitas, tidak berdasarkan kualifikasi" (wawancara penelitian, November 2008).

4.1.4 Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat pilihan lama kerja karyawan mulai dari kurang dari 2 tahun sampai dengan lebih dari 5 tahun. Rentang masa kerja ditetapkan agar dapat disesuaikan dengan usia organisasi. Identitas berdasarkan lama bekerjanya seorang karyawan dipilih untuk mengetahui apakah responden tersebut sudah mempunyai masa kerja yang cukup lama atautkah masih baru yang mengidentifikasi kedekatan karyawan dengan organisasi. Dengan semakin lamanya seorang karyawan bekerja dalam perusahaan maka diharapkan semakin loyal karyawan tersebut terhadap organisasi dan pekerjaannya.

**Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja
n=21**

Lama Kerja	Jumlah Responden	Persentase
Kurang 2 tahun	1	4,8%
2 – 5 tahun	9	42,9%
Lebih dari 5 tahun	11	52,4%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Dari tabel tersebut terlihat, responden yang telah bekerja lebih dari 5 tahun berada pada urutan pertama yaitu sebanyak 11 orang responden atau 52,4%, diikuti berturut-turut untuk responden dengan masa kerja 2—5 tahun yaitu sebanyak 9 orang atau 42,9% dan responden dengan masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 1 orang atau 4,8%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Apabila dikaitkan dengan usia mayoritas responden yang

berada pada rentang usia 20—40 tahun, maka dapat dikatakan sebagian besar responden yang dijadikan objek penelitian adalah karyawan yang telah lama bekerja di Wisma Makara atau sejak mulai beroperasinya Wisma Makara.

4.1.5 Berdasarkan Status Pernikahan

Identitas berdasarkan status pernikahan karyawan digunakan untuk mengetahui secara detail mengenai latar belakang responden, apakah telah berkeluarga atau belum. Status pernikahan akan sangat berpengaruh terhadap tuntutan pemenuhan sejumlah kebutuhan yang menjadi tanggung jawab individu. Semakin tinggi tingkat kebutuhan hidup yang dimiliki oleh karyawan, semakin besar harapan karyawan terhadap organisasi, yang akan berdampak terhadap persepsi kepuasan yang dirasakan.

**Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan
n=21**

Status	Jumlah Responden	Persentase
Belum Menikah	3	14,3
Menikah	18	85,7
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Dalam tabel 4.5 dapat dilihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 18 orang atau 85,7%. Sedangkan yang belum menikah sebanyak 3 orang atau 14,3%. Dari persentase hasil penelitian yang menunjukkan mayoritas karyawan berstatus menikah, maka dapat diasumsikan bahwa karyawan Wisma Makara memiliki banyak kebutuhan dan mengharapkan ganjaran dari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarga yang mereka miliki.

4.2 Analisis Statistik Persepsi Kepuasan Karyawan Terhadap Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pada bagian ini akan disajikan tabel distribusi frekuensi yang berisi tentang persepsi karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan

kerja. Tabel distribusi frekuensi diperoleh dari analisis ukuran pemusatan berupa modus. Terdapat enam dimensi yang dihadirkan pada analisis statistik penelitian ini yaitu: karakteristik pekerjaan, ganjaran yang diterima, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja, penyeliaan dan kesesuaian pribadi pekerjaan.

4.2.1 Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Untuk mengetahui persepsi kepuasan karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka dimensi pertama yang akan diukur adalah persepsi mengenai karakteristik pekerjaan. Dalam dimensi ini terdapat empat indikator yang dijadikan alat bantu untuk menunjukkan persepsi kepuasan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Empat indikator tersebut terdiri dari: pekerjaan menantang secara mental dan tidak membosankan, adanya peluang menggunakan keragaman keterampilan dan kemampuan, pekerjaan menawarkan beragam tugas, dan kebebasan dalam lingkup tugas. Keempat indikator dinyatakan dalam enam pernyataan seperti dapat dilihat dalam tabel 4.6 sampai dengan 4.11 berikut.

**Tabel 4.6 Jawaban Responden untuk Dimensi Karakteristik Pekerjaan
(Pekerjaan cukup menarik sehingga tidak bosan)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	0	0%
Cukup Puas	2	9,5%
Puas	17	81%
Sangat Puas	2	9,5%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Dari hasil penelitian untuk menjawab indikator pertama yaitu pekerjaan menantang secara mental dan tidak membosankan, tidak terlihat jawaban responden yang menunjukkan ketidakpuasan atas pernyataan pekerjaan cukup menarik sehingga tidak bosan. Dikuatkan pula dengan wawancara dengan 2

responden yang dilakukan oleh peneliti, dimana peneliti mendapatkan keterangan bahwa mayoritas karyawan merasa senang akan pekerjaannya dan tidak merasakan kebosanan. Seperti dikatakan oleh responden BB, karyawan di departemen *Front Office* berikut:

"kalau menurut saya, pekerjaan saya cukup menarik buat saya, ya senang aja ama pekerjaan ini, alhamdulillah sampai sekarang belum pernah bosan...mungkin karena saya emang suka ya berhubungan dengan banyak orang seperti tuntutan pekerjaan saya sekarang" (wawancara penelitian, November 2008).

Selain itu pernyataan serupa juga diungkapkan responden CC di unit kerja Kitchen berikut:

"Kalau buat saya, pekerjaan sebagai *cook* bagi saya cukup menarik karena emang saya suka sama pekerjaan ini, saya melakoni ini udah lama mbak, sejak sebelum di Wisma. Terus kalau rasa bosan, kadang-kadang sih ada, ya namanya juga rutinitas, yaa wajar kan kalo bosan. Tapi ga terus-terusan...ya istilahnya ga pernah sampe kepikiran cari kerjaan lain" (wawancara penelitian, November 2008).

Untuk pernyataan pekerjaan cukup menarik sehingga tidak membosankan sebagai bagian dari indikator pertama ini, persentase kepuasan yang ditunjukkan oleh responden mencapai angka 81%, atau sebanyak 17 responden menjawab puas. Sedangkan sisanya juga mengindikasikan kepuasan responden yang terbagi atas 9,5% cukup puas dan 9,5% sangat puas.

**Tabel 4.7 Jawaban Responden untuk Dimensi Karakteristik Pekerjaan
(Pekerjaan menantang secara mental)**

n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	0	0%
Cukup Puas	3	14,3%
Puas	16	76,2%
Sangat Puas	2	9,5%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Untuk pernyataan kedua (pekerjaan menantang secara mental) yang berkaitan dengan indikator pekerjaan menantang secara mental dan tidak membosankan, 16 responden menjawab puas dengan persentase 76,2% dari total keseluruhan jawaban responden. Distribusi persepsi responden selebihnya juga masih menunjukkan kepuasan, dimana 14,3% responden menyatakan cukup puas dan sisanya 9,5% menyatakan sangat puas.

Tabel 4.8 Jawaban Responden untuk Dimensi Karakteristik Pekerjaan (Pekerjaan memberi peluang terhadap beragam keterampilan yang dimiliki) n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	1	4,8%
Cukup Puas	0	0%
Puas	18	85,7%
Sangat Puas	2	9,5%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Tabel 4.8 menyatakan persepsi responden atas indikator kedua yaitu adanya peluang menggunakan keberagaman keterampilan dan kemampuan. Sama halnya dengan indikator sebelumnya, pada indikator ini responden memberikan jawaban yang menunjukkan persepsi kepuasan atas pernyataan pekerjaan memberi peluang terhadap beragam keterampilan yang dimiliki. Seperti dapat dilihat pada tabel, bahwa mayoritas jawaban responden memusat di kategori puas dengan persentase 85,7% responden. Selain itu ada pula responden yang menyatakan persepsi ketidakpuasan, dengan persentase 4,8% atau hanya 1 orang responden.

Adanya persepsi kepuasan yang menjadi mayoritas jawaban responden disinyalir karena pengelola Wisma Makara membuka kesempatan bagi karyawannya untuk melakukan rotasi kerja atas permintaan karyawan, sebagaimana kutipan wawancara berikut dengan pengelola:

"Kami juga melakukan rotasi karyawan, yang sebenarnya tujuan awalnya untuk menyesuaikan latar belakang pendidikan, dan kemampuan dengan minat karyawan. Namun, kami tidak menutup pintu apabila rotasi tersebut memang diinginkan karyawan, misalnya karena mereka berfikir dengan rotasi ke bagian lain, keterampilan dan kemampuan mereka bisa lebih optimal digunakan" (wawancara penelitian, November 2008).

**Tabel 4.9 Jawaban Responden untuk Dimensi Karakteristik Pekerjaan
(Pekerjaan menawarkan beragam tugas)**

n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	1	4,8%
Cukup Puas	4	19%
Puas	15	71,4%
Sangat Puas	1	4,8%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Dari hasil penyebaran kuesioner, didapat persentase yang cukup besar, yaitu 71,4% responden memilih jawaban pada kategori puas terhadap indikator beragamnya tugas yang ditawarkan pekerjaan. Selebihnya jawaban menyebar pada kategori tidak puas (4,8%), cukup puas (19%) dan sangat puas (4,8%).

Dari beragamnya jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki persepsi kepuasan atas pernyataan yang diajukan. Beragamnya persepsi diakibatkan karena responden mempunyai lingkup pekerjaan yang tersebar dalam beberapa departemen atau unit kerja. Responden yang menyatakan kepuasan akan beragamnya tugas salah satunya adalah Responden BB di departemen *front office*, seperti kutipan wawancara berikut:

"kalau dilihat dari beragamnya tugas, sepertinya kerja di *front office* bisa dibilang cukup puas yach...karena disini kita ga hanya berhubungan dengan bagaimana melayani tamu aja, tapi juga bagaimana bisa mengkoordinir bagian-bagian lain, seperti bagian *banquet*, *kitchen*, *housekeeping*. Jadi

rasanya lebih variatif aja lingkup kerjanya" (wawancara penelitian, November 2008).

Indikator terakhir dari dimensi karakteristik pekerjaan yaitu adanya kebebasan dalam lingkup tugas. Indikator ini diwakili oleh dua pernyataan yaitu: pekerjaan menawarkan peluang untuk berfikir dan bertindak mandiri, serta terdapatnya peluang untuk menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir.

Persepsi responden terhadap indikator kebebasan dalam lingkup tugas akan ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.10 Jawaban Responden untuk Dimensi Karakteristik Pekerjaan (Pekerjaan menawarkan peluang untuk berfikir & bertindak mandiri) n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	1	4,8%
Cukup Puas	0	0%
Puas	18	85,7%
Sangat Puas	2	9,5%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Hampir keseluruhan responden memiliki persepsi kepuasan terhadap salah satu pernyataan yang menunjukkan indikator kebebasan dalam lingkup tugas. Sejumlah 18 responden (85,7%) menjawab puas, dan 2 responden menjawab sangat puas (9,5%) sebagai bentuk persepsi karyawan terhadap pernyataan adanya peluang berfikir dan bertindak mandiri dalam pekerjaan. Selain itu juga terdapat 1 responden (4,8%) yang memiliki persepsi tidak puas akan pernyataan tersebut.

Kecenderungan munculnya persepsi kepuasan dari responden dikarenakan pengelola memberikan kepercayaan yang besar bagi karyawan dalam bekerja. Hal ini didukung adanya pernyataan pengelola dalam kutipan hasil wawancara berikut:

"Secara umum kami cukup memberi kebebasan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas. Hal ini dikarenakan mereka kami nilai sudah cukup

berpengalaman dalam tugasnya masing-masing, karena karyawan di Wisma rata-rata adalah karyawan lama, keseluruhan karyawan tetapnya adalah karyawan lama. Hal itu cukup membantu kami sebagai pengelola baru, karena sebenarnya bisa dikatakan kamipun belajar akan lingkup pekerjaan di Wisma ini dari mereka" (wawancara penelitian, November 2008).

Pernyataan kedua yang mendukung indikator kebebasan dalam lingkup tugas adalah adanya peluang yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir. Distribusi frekuensi dari pernyataan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.11 Jawaban Responden untuk Dimensi Karakteristik Pekerjaan (Peluang menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir) n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	1	4,8%
Cukup Puas	3	14,3%
Puas	12	57,1%
Sangat Puas	5	23,8%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Hasil penyebaran jawaban responden terhadap pernyataan adanya peluang menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir juga memusat pada kategori puas, dengan persentase 57,1% atau setara dengan separuh dari responden. Penyebaran selanjutnya masih berada pada kategori kepuasan dengan presentase cukup puas 14,3% dan sangat puas 23,8%. Berlawanan dengan persepsi tersebut, juga terdapat 1 responden atau 4,8% yang menyatakan tidak puas.

Menurut hasil pengamatan peneliti di lapangan, kebebasan dalam lingkup tugas yang ditawarkan dapat dicontohkan dengan diberikannya wewenang staf di *Front Office* untuk menentukan dapat tidaknya pelanggan diberikan potongan harga, dengan besaran yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pengelola. Contoh lainnya peneliti dapatkan pada bagian *Kitchen*, dimana karyawan dituntut

memiliki inisiatif dan kemandirian untuk mengolah bahan makanan yang tidak habis terpakai, misalnya dengan menjual minyak goreng bekas (minyak jelantah). Contoh yang peneliti sebutkan menunjukkan adanya kesempatan yang diberikan pimpinan bagi karyawan untuk berfikir dan bertindak mandiri dan diberikannya keleluasaan untuk menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir sebagai bentuk kepercayaan pimpinan pada karyawan. Rambu yang diberikan pimpinan dalam menjalankan kegiatan rutin adalah adanya laporan atas setiap tindakan atau kegiatan yang dilakukan karyawan dalam bentuk berita acara atau disampaikan dalam forum pertemuan. Sehingga dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa responden memiliki persepsi kepuasan terhadap indikator adanya kebebasan dalam lingkup tugas yang ditawarkan.

4.2.2 Dimensi Ganjaran yang Diterima

Selanjutnya akan dibahas persepsi kepuasan karyawan berdasarkan dimensi ganjaran yang diterima. Untuk dimensi ini terdapat dua indikator yaitu (1) keadilan dan kesesuaian sistem upah yang terdiri dari perbandingan nilai yang diterima dengan rekan kerja, kesesuaian dengan harapan, kesesuaian dengan tuntutan pekerjaan, kesesuaian dengan tingkat ketrampilan individu, dan kesesuaian dengan standar pengupahan komunitas, dan (2) adanya kesempatan promosi yang ditawarkan. Hasil persepsi responden terhadap kedua indikator tersebut akan ditampilkan dalam 8 tabel berurutan yaitu pada tabel 4.12 sampai dengan 4.18 berikut ini.

**Tabel 4.12 Jawaban Responden untuk Dimensi Ganjaran yang Diterima
(Perbandingan dengan rekan kerja pada posisi yang sama)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	3	14,3%
Tidak Puas	12	57,1%
Cukup Puas	3	14,3%
Puas	2	9,5%
Sangat Puas	1	4,8%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Pada dimensi ganjaran yang diterima, terdapat suatu kondisi dimana seorang individu (karyawan) mencoba membandingkan apa yang diperolehnya dengan hasil perolehan orang lain. Pada tabel 4.12 diperoleh hasil bahwa mayoritas karyawan memiliki persepsi ketidakpuasan atas perbandingan pendapatan yang mereka terima dengan rekan kerja lain pada posisi yang sama. Nilai persentase ketidakpuasan terbagi atas kategori tidak puas 57,1% dan sangat tidak puas 14,3%.

Walaupun sisa responden menunjukkan persepsi kepuasan, namun total keseluruhan nilai persentase hanya 28,6% dari total keseluruhan responden. Jawaban responden ini menunjukkan karyawan belum memiliki persepsi keadilan atas pendapatan yang mereka peroleh. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan pengelola Wisma berikut:

"Sejauh ini ketidakpuasan yang diidentifikasi itu ada di bagian *kitchen*. Jadi ada suatu pandangan bahwa kenapa sih dengan latar belakang pendidikan sama, ada uang servis besar dan ada yang kecil" (wawancara penelitian, November 2008).

Dari hasil penelitian dengan penelusuran dokumen Wisma Makara, peneliti mendapatkan adanya gambaran ketidakpuasan karyawan yang disuarakan dalam forum pertemuan. Dokumen dimaksud berupa risalah rapat rutin dan survey internal yang menunjukkan adanya protes atau keluhan sebagian karyawan atas pendapatan yang mereka terima dengan membandingkan pendapatan yang diterima karyawan pada departemen lain.

**Tabel 4.13 Jawaban Responden untuk Dimensi Ganjaran yang Diterima
(Kesesuaian pendapatan yang diterima dengan harapan)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	6	28,6%
Tidak Puas	8	38,1%
Cukup Puas	2	9,5%
Puas	5	23,8%
Sangat Puas	0	0%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Berbeda dengan persepsi responden terhadap dimensi karakteristik pekerjaan, yang hampir mayoritas menunjukkan persepsi kepuasan. Pada dimensi ganjaran yang diterima terdapat persepsi responden yang bertolak belakang.

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh persepsi responden memusat pada kategori persepsi tidak puas dengan persentase 38,1% diikuti oleh kategori sangat tidak puas sebesar 28,6%. Selebihnya menyebar pada kategori puas 23,8% atau sebanyak 5 responden dan cukup puas sejumlah 2 responden dengan persentase 9,5%.

Hal ini menunjukkan tidak adanya persepsi keadilan menurut pandangan responden terhadap kesesuaian pendapatan yang diterima dengan harapan responden. Persepsi yang muncul adalah persepsi ketidaksesuaian (*discrepancy*) terhadap ganjaran yang diterima. Karyawan memiliki harapan tertentu atas besaran penghasilan yang akan mereka dapatkan, tetapi manajemen memberikan ganjaran sesuai dengan peraturan yang mereka tetapkan yang nilainya ternyata tidak sesuai dengan harapan karyawan.

Tabel 4.14 Jawaban Responden untuk Dimensi Ganjaran yang Diterima (Kesesuaian pendapatan yang diterima dengan tuntutan pekerjaan) n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	6	28,6%
Tidak Puas	10	47,6%
Cukup Puas	0	9,5%
Puas	5	23,8%
Sangat Puas	0	0%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Tabel 4.14 menunjukkan hasil yang serupa dengan tabel 4.13, dimana persepsi responden mayoritas menyatakan ketidakpuasan akan kesesuaian ganjaran yang diterima dengan tuntutan pekerjaan. Persentase yang cukup signifikan, hampir setengah dari responden menyatakan tidak puas (47,6%) dan sangat tidak puas (28,6%).

Dalam tabel 4.14 dapat pula dilihat adanya persepsi kepuasan responden dengan persentase 23,8% atau sebanyak 5 responden. Hal ini dimungkinkan terjadi karena latar belakang responden yang berasal dari beragam unit kerja, sehingga pendapatan responden, tentunya juga berbeda sesuai dengan tuntutan pekerjaan di masing-masing unit kerja.

Dari hasil pengamatan di lapangan, untuk menggambarkan hal ini ditemukan adanya insentif berupa uang servis yang diperuntukkan bagi seluruh karyawan tetap. Kebijakan pembagian uang servis didasarkan atas tuntutan pekerjaan, dalam hal ini karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan (tamu) akan mendapatkan nilai uang servis yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan pelanggan. Untuk hal ini dapat dicontohkan karyawan pada departemen *front office* akan mendapatkan uang servis yang lebih besar dari karyawan bagian *kitchen*, dan karyawan bagian *kitchen* mendapatkan lebih besar dari karyawan bagian *house keeping*.

Tabel 4.15 Jawaban Responden untuk Dimensi Ganjaran yang Diterima (Kesesuaian pendapatan yang diterima dengan keterampilan yang dimiliki) n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	1	4,8%
Tidak Puas	9	42,9%
Cukup Puas	3	14,3%
Puas	8	38,1%
Sangat Puas	0	0%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Pada tabel 4.15 persentase terbesar persepsi responden untuk pernyataan kesuaian pendapatan dengan keterampilan yang dimiliki, berada pada kategori tidak puas dengan nilai 42,9%. Namun persepsi responden juga menyebar pada kategori kepuasan dengan nilai 38,1% untuk kategori puas dan 14,3% untuk kategori cukup puas. Sehingga bila dikalkulasikan, maka persepsi kepuasan justru

lebih mendominasi walaupun terpaut hanya beberapa poin dengan persepsi ketidakpuasan.

Penyebaran yang hampir merata dalam semua kategori jawaban menunjukkan ketidakpuasan karyawan atas pendapatan yang diterima bila dihubungkan dengan keterampilan yang dimiliki. Persoalan ini disinyalir karena kebijakan pengelola lama Wisma atas penetapan gaji pokok masih merujuk kepada latar belakang pendidikan sebagai unsur yang paling utama dan bukan keterampilan ataupun pengalaman yang dimiliki individu. Hal ini seperti diungkapkan pengelola Wisma dalam hasil wawancara berikut:

"Menurut survey terakhir memang ada ketidakpuasan di dalam remunerasi terutama untuk gaji pokok, karena pengelola yang lama memasukkan latar belakang pendidikan sebagai salah satu variabel dari penentuan gaji pokok karyawan. Sementara dari sifat pekerjaan sendiri, sepertinya latar belakang pendidikan sendiri tidak memegang peranan terlalu penting" (wawancara penelitian, November 2008).

Sub indikator selanjutnya sebagai bagian dari indikator keadilan dan kesesuaian standar upah adalah kesesuaian dengan standar pengupahan komunitas. Persepsi responden terhadap sub indikator tersebut, peneliti dapatkan dengan memberikan dua pernyataan yaitu kesesuaian pendapatan dengan yang diberikan perusahaan sejenis dan persepsi atas pendapatan yang diterima berada di atas standar. Hasil persepsi responden dapat dilihat dalam tabel 4.16 dan 4.17 pada halaman berikutnya.

Tabel 4.16 Jawaban Responden untuk Dimensi Ganjaran yang Diterima (Kesesuaian pendapatan dengan yang diberikan perusahaan sejenis) n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	2	9,5%
Tidak Puas	9	42,9%
Cukup Puas	5	23,8%
Puas	5	23,8%
Sangat Puas	0	0%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Hasil distribusi frekuensi jawaban responden menunjukkan penyebaran persepsi yang hampir merata pada persepsi ketidakpuasan dan kepuasan. Nilai persentase terbesar dimiliki oleh kategori tidak puas dengan 42,9%, selanjutnya 9,5% atau 2 responden menjawab sangat tidak puas. Sedangkan persepsi kepuasan ditunjukkan dengan pilihan responden terhadap kategori jawaban puas dan cukup puas dengan nilai persentase yang sama sebesar 23,8% atau masing-masing 5 responden.

Merujuk nilai persentase pada kategori jawaban tidak puas lebih besar dari nilai persentase kategori lainnya, maka peneliti menyimpulkan bahwa persepsi responden terhadap pernyataan kesesuaian pendapatan dengan yang diberikan perusahaan sejenis adalah persepsi ketidakpuasan.

Tabel 4.17 Jawaban Responden untuk Dimensi Ganjaran yang Diterima (Pendapatan yang diterima di atas standar)
n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	6	28,6%
Tidak Puas	5	23,8%
Cukup Puas	6	28,6%
Puas	4	19%
Sangat Puas	0	0%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Akan halnya persepsi responden terhadap pernyataan pendapatan yang diterima di atas standar, ternyata juga mengalami penyebaran yang hampir sama pada semua kategori jawaban. Seperti dapat dilihat pada tabel 4.17 pada halaman sebelumnya, frekuensi atau nilai persentase yang sama dimiliki oleh kategori jawaban cukup puas dan sangat tidak puas. Persepsi yang menunjukkan ketidakpuasan responden diikuti oleh nilai persentase 23,8% pada kategori jawaban tidak puas. Sedangkan persepsi kepuasan responden ditunjukkan selanjutnya oleh nilai persentase 19% untuk kategori jawaban puas.

Walaupun terjadi penyebaran yang hampir sama pada masing-masing kategori jawaban, namun dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi ketidakpuasan. Hal ini dilihat dari kalkulasi masing-masing persepsi, dimana persepsi ketidakpuasan lebih besar daripada persepsi kepuasan dengan nilai yang hanya terpaut 4,8%.

Dari hasil dari tabel 4.16 dan 4.17, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi ketidakpuasan yang tidak terlalu signifikan terhadap indikator kesesuaian pendapatan yang diterima dengan standar pengupahan komunitas. Kenyataan ini dikarenakan terdapat responden yang juga memiliki persepsi kepuasan dengan persentase yang hampir sama.

Akan halnya perusahaan (Wisma Makara), pada kenyataannya telah mengupayakan perbaikan atas pendapatan yang diterima karyawan. Komponen-komponen pendapatan karyawan diantaranya berupa gaji pokok, uang lembur, uang servis dan uang bonus. Besaran nilai komponen tersebut telah diperbaiki hingga pendapatan yang diterima karyawan berada di atas Upah Minimum Kota, dalam hal ini Depok. Seperti dikatakan pengelola Wisma Makara dalam petikan wawancara berikut ini: "yang pertama, kita sudah menghitung (terpenuhinya kebutuhan fisik karyawan), dan *take home pay* untuk karyawan Wisma sudah berada diatas UMP Depok, bahkan jauh melewati UMP Depok" (wawancara penelitian, November 2008).

Munculnya dua persepsi, kepuasan dan ketidakpuasan karyawan ini dimungkinkan terjadi karena pendapatan yang diterima masing-masing individu tentunya berbeda. Selain itu perbedaan persepsi atas kebutuhan individu juga mempunyai andil untuk menyikapi besaran nilai pendapatan yang diterima.

Indikator selanjutnya pada dimensi ganjaran yang diterima adalah adanya kesempatan promosi yang ditawarkan organisasi secara reguler dan adil. Penyebaran jawaban responden dapat dilihat dalam tabel 4.18 di halaman selanjutnya.

**Tabel 4.18 Jawaban Responden untuk Dimensi Ganjaran yang Diterima
(Perusahaan menawarkan peluang promosi secara reguler dan adil)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	10	47,6%
Tidak Puas	7	33,3%
Cukup Puas	4	19%
Puas	0	0%
Sangat Puas	0	0%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Pada sub indikator perusahaan menawarkan peluang promosi secara reguler dan adil terdapat persepsi ketidakpuasan yang sangat signifikan. Hal tersebut dikarenakan jawaban responden menunjukkan pemusatan pada kategori jawaban sangat tidak puas dengan nilai persentase sebesar 47,6% diikuti oleh kategori jawaban tidak puas sebesar 33,3%.

Mayoritas karyawan menyadari bahwa manajemen Wisma Makara tidak menyediakan adanya peluang karir bagi karyawan. Walaupun ada peningkatan, kemungkinan besar hanya sampai pada posisi koordinator departemen. Seperti diungkapkan responden CC di unit kerja *Kitchen* kepada peneliti dalam wawancara tidak terstruktur dalam petikan wawancara berikut: "nggak yakin tuh mba, disini ada peluang naek jabatan atau jenjang karir. Paling-paling mentok di level koordinator, itu juga kalau koordinator yang lama berhenti kali" (wawancara penelitian, November 2008).

4.2.3 Dimensi Kondisi Kerja

Faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya kondisi kerja yang mendukung. Untuk meneliti persepsi kepuasan responden terhadap dimensi kondisi kerja, terdapat beberapa indikator yang telah ditetapkan, yaitu: (1) kebersihan, kenyamanan, ketenangan, dan ketersediaan sarana dalam bekerja, dan (2) keadaan sekitar tidak berbahaya dan tidak merepotkan.

Persepsi responden atas indikator pertama dalam dimensi kondisi kerja yang mendukung dijabarkan lebih jauh dalam tabel 4.19 sampai dengan 4.21 berikut ini.

**Tabel 4.19 Jawaban Responden untuk Dimensi Kondisi Kerja
(Kebersihan dan kenyamanan tempat bekerja)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	0	0%
Cukup Puas	0	0%
Puas	15	71,4%
Sangat Puas	6	28,6%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner terdapat pemusatan jawaban responden pada kategori puas dan sangat puas dengan persentase masing-masing 71,4% dan 28,6%. Hasil dari tabel 4.19 menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi kepuasan atas kebersihan dan kenyamanan ruang. Sejatinya persepsi responden memang harus memiliki hasil demikian, karena responden merupakan karyawan pada sebuah organisasi penyedia jasa akomodasi, dimana kebersihan dan kenyamanan merupakan salah satu dari bentuk pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Kebersihan dan kenyamanan merupakan salah satu nilai jual Wisma Makara sebagai penyedia jasa akomodasi. Konsistensi penciptaan kebersihan dan kenyamanan ruang, tidak hanya terbatas pada wilayah yang akan "dijual" ke konsumen (pelanggan), tapi ke seluruh bagian yang ada di Wisma Makara. Upaya pengelola untuk mewujudkan kebersihan dan kenyamanan dilakukan dengan menggunakan 11 tenaga *outsorce* di bawah bendera PT Jakarta Service Company dari sejak awal Wisma Makara beroperasi.

**Tabel 4.20 Jawaban Responden untuk Dimensi Kondisi Kerja
(Ruang kerja memberi ketenangan untuk menyelesaikan pekerjaan)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	1	4,8%
Tidak Puas	3	14,3%
Cukup Puas	6	28,6%
Puas	10	47,6%
Sangat Puas	1	4,8%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Pernyataan ruang kerja memberi ketenangan dalam menjalankan pekerjaan, ditanggapi beragam oleh responden, dimana seluruh kategori jawaban menyatakan persepsi responden. Dilihat dari kecenderungan jawaban memusat, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi kepuasan atas pernyataan tersebut, dengan nilai persentase untuk kategori jawaban puas sebesar 47,6% diikuti oleh cukup puas 28,6% dan sangat puas 4,8% atau sejumlah satu orang responden.

Terdapatnya jawaban responden pada kategori jawaban tidak puas (14,3%) dan sangat tidak puas (4,8%) dikarenakan responden merupakan seluruh karyawan tetap Wisma Makara yang ditempatkan pada berbagai departemen atau unit kerja. Perbedaan departemen selain mengindikasikan adanya perbedaan tugas juga dapat dipastikan terdapat perbedaan ruang kerja.

Dari penelitian lapangan dapat dicontohkan adanya karyawan pada departemen Mechanical & Engineering (M&E) yang mempunyai tugas melaksanakan pemeliharaan gedung serta perlengkapan wisma lainnya. Melihat lingkup tugasnya, dapat dipastikan bahwa karyawan pada departemen M&E menempati ruang kerja yang juga berfungsi sebagai bengkel kerja, dan tidak hanya digunakan untuk proses administrasi kegiatan yang dilakukan. Untuk menjalankan kegiatan dalam lingkup pemeliharaan dan perbaikan sarana, kadangkala menimbulkan suara bising sebagai efek langsung dari pekerjaan yang tidak bisa dihindari. Oleh karenanya dapat diasumsikan pada sebagian karyawan

di departemen M&E, memiliki persepsi ketidakpuasan atas pernyataan yang diajukan. Seperti diungkapkan responden DD, karyawan di Departemen M&E dalam petikan wawancara tidak terstruktur berikut: "Kalau ketenangan dalam ruang kerja mba rasanya jarang kita dapat. Soalnya tugas saya memperbaiki barang rusak, jadinya otomatis banyak berisiknya..ga tenang" (wawancara penelitian, November 2008).

Pernyataan terakhir yang mendukung indikator kebersihan, kenyamanan, ketenangan, dan ketersediaan sarana dalam bekerja dinyatakan dalam kemudahan memperoleh dan ketersediaan sarana kerja. Jawaban responden terhadap pernyataan tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.21 berikut ini.

**Tabel 4.21 Jawaban Responden untuk Dimensi Kondisi Kerja
(Kemudahan memperoleh dan ketersediaan sarana kerja)**

n=21		
Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	1	4,8%
Tidak Puas	4	19,0%
Cukup Puas	3	14,3%
Puas	11	52,4%
Sangat Puas	2	9,5%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Responden memiliki persepsi yang beragam akan pernyataan yang diajukan. Jawaban responden terbanyak diberikan untuk kategori jawaban puas dengan frekuensi 11 responden atau setengah dari keseluruhan jumlah responden (52,4%).

Kebijakan dalam penyediaan sarana telah diatur dalam mekanisme tersendiri oleh pengelola Wisma. Dari hasil wawancara dengan pengelola, didapat pernyataan yang menunjukkan adanya perbedaan persepsi antara pengelola dan karyawan atas kebijakan penyediaan atau pengadaan sarana. Pernyataan tersebut dapat dilihat dalam petikan wawancara penelitian dengan pengelola Wisma Makara (November 2008) berikut:

"...sebenarnya ada dua pandangan. Kalo dari pandangan pengelola, kita pengennya sarana minimal hasil maksimal. Dari sudut pandang karyawan, sarana lebih maksimal, hasil lihat-lihat dulu. Prinsipnya kita akan memfasilitasi mereka dengan alat-alat yang dibutuhkan, tapi jangan sampai fasilitas itu akan memberatkan struktur biaya Wisma."

Dari tabel 4.21 walaupun jawaban responden tersebar pada seluruh kategori jawaban, namun dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi kepuasan atas pernyataan kemudahan memperoleh dan ketersediaan sarana kerja. Hal ini dikarenakan hasil kalkulasi jawaban responden pada persepsi kepuasan nilainya lebih besar dari pada persepsi ketidakpuasan.

Indikator kedua dalam dimensi kondisi kerja kerja yang mendukung adalah keadaan sekitar tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Penyebaran jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.22.

Tabel 4.22 Jawaban Responden untuk Dimensi Kondisi Kerja (Keadaan sekitar memberikan keamanan & tidak merepotkan)

Kategori	n=21	
	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	2	9,5%
Cukup Puas	4	19%
Puas	10	47,6%
Sangat Puas	5	23,8%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Indikator yang menunjukkan bahwa keadaan sekitar memberikan keamanan dan tidak merepotkan, mendapatkan penilaian terbanyak pada kategori jawaban kepuasan. Dimana jawaban responden terbagi atas kategori jawaban puas dengan persentase 47,6%, sangat puas 23,8% dan cukup puas 19%, namun persepsi berlawanan juga ditunjukkan oleh 9,5% atau 2 responden yang memberikan jawaban tidak puas.

Dari pemusatan jawaban responden menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi kepuasan terhadap indikator keadaan sekitar tidak

membahayakan dan tidak merepotkan. Kecenderungan jawaban responden seyogyanya sudah dapat dipastikan, mengingat Wisma Makara sebagai unit usaha penyedia jasa akomodasi, yang tentunya juga mengutamakan unsur keamanan dalam pelayanannya. Keamanan Wisma Makara berarti juga keamanan untuk seluruh pengguna jasa layanan Wisma, baik pengguna internal dalam hal ini karyawan, terlebih lagi para pelanggan sebagai pengguna eksternal.

Hasil pengamatan lapangan menunjukkan keamanan dalam bekerja diupayakan dengan adanya karyawan pada unit kerja security yang bertugas 24 jam, tersedianya alat *hydrant* dan tabung pemadam yang diisi secara reguler sesuai dengan masa berlakunya, serta pemeliharaan *lift* secara berkala dengan sistem kontrak, dll. Sedangkan untuk unsur keadaan sekitar tidak merepotkan dapat dilihat dengan ketersediaan sarana kerja yang dapat membantu kelancaran kerja. Dapat dicontohkan disini adanya line telepon PABX yang menghubungkan seluruh departemen sehingga memudahkan koordinasi antar departemen, tersedianya lift untuk memudahkan mobilisasi antar lantai, dll.

4.2.4 Dimensi Rekan Kerja

Faktor lain yang dipandang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah rekan kerja yang mendukung. Oleh karena itu dalam pembahasan lebih lanjut akan dibahas persepsi kepuasan karyawan terhadap dimensi rekan kerja. Dalam penelitian ini, terdapat dua indikator untuk mendukung analisa dimensi rekan kerja. Dua indikator tersebut adalah: (1) dukungan rekan kerja, baik dukungan teknis maupun sosial dan (2) nilai diri positif yang dimiliki rekan kerja berupa keramahan dan kerjasama.

Tabel 4.23 berikut merupakan hasil distribusi frekuensi untuk menganalisis persepsi responden terhadap indikator dukungan teknis yang diberikan rekan kerja. Pernyataan yang digunakan adalah rekan kerja mempunyai cukup kemampuan dalam membantu pekerjaan.

**Tabel 4.23 Jawaban Responden untuk Dimensi Rekan Kerja
(Dukungan teknis yang diberikan rekan kerja membantu pekerjaan)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	2	9,5
Tidak Puas	2	9,5
Cukup Puas	2	9,5
Puas	12	57,1
Sangat Puas	3	14,3
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Pada tabel di atas, responden memberikan jawaban beragam dimana seluruh kategori jawaban mendapatkan respon dari responden. Kecenderungan jawaban memusat pada kategori jawaban puas dengan nilai 57,1% diikuti kemudian oleh jawaban sangat puas sebesar 14,3%, dan selanjutnya cukup puas (9,5%).

Dari kecenderungan jawaban responden pada tabel 4.23 menunjukkan adanya persepsi kepuasan dari responden terhadap indikator adanya dukungan teknis dari rekan kerja. Hal ini membuktikan bahwa terdapat kerjasama antar rekan kerja, sehingga dapat diandalkan sebagai tim kerja yang saling mendukung untuk terselesaikannya pekerjaan sesuai target yang diharapkan.

Pernyataan responden AA, karyawan pada unit kerja cashier mendukung adanya persepsi kepuasan karyawan atas pernyataan yang diajukan. Pernyataan tersebut dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut:

"Kalau saya pribadi merasa puas ya atas dukungan teknis rekan kerja. Rekan kerja saya punya kemampuan buat membantu pekerjaan. Misalnya aja kalau saya berhalangan masuk kantor, atau sedang *off* misalnya, (menyebutkan nama karyawan) di FO biasa gantiin tugas saya mbak" (wawancara penelitian, November 2008).

**Tabel 4.24 Jawaban Responden untuk Dimensi Rekan Kerja
(Dukungan sosial: kesediaan membicarakan masalah kerja dan pribadi)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	3	14,3
Tidak Puas	1	4,8
Cukup Puas	2	9,5
Puas	13	61,9
Sangat Puas	2	9,5
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Pernyataan yang diajukan dalam tabel 4.24 bertujuan untuk mengetahui persepsi responden atas dukungan sosial yang diberikan rekan kerja. Dari tabel 4.24 juga didapat jawaban responden yang memusat pada kategori kepuasan dengan nilai persentase 61,9% untuk kategori puas, diikuti jawaban dengan kategori sangat puas dan cukup puas masing-masing 9,5%.

Atas penyebaran jawaban responden dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi kepuasan atas dukungan sosial yang diberikan rekan kerja, dalam hal ini berupa adanya kesediaan rekan kerja membicarakan masalah pekerjaan dan pribadi. Sebaliknya, jawaban ketidakpuasan juga diberikan responden. Hal ini menunjukkan masih terdapat beberapa karyawan yang merasakan hubungan yang tidak baik dengan rekan kerja.

Dari pengamatan di lapangan, peneliti menemukan adanya kebersamaan antar rekan kerja yang ditunjukkan pada saat jam makan siang. Dalam kesempatan tersebut diisi dengan saling bertukar cerita baik masalah pekerjaan ataupun pribadi. Namun kebersamaan hubungan antar rekan kerja terlihat hanya antar departemen atau unit kerja yang sama. Hal ini disebabkan tidak adanya peraturan jam istirahat kantor seperti umumnya yang dapat memberi kesempatan bagi seluruh karyawan beristirahat pada waktu bersamaan sehingga dapat saling berhubungan dalam situasi yang tidak formal.

Selain itu dalam wawancara tidak terstruktur yang peneliti lakukan terhadap salah seorang responden juga mengindikasikan hal yang sama. Kutipan wawancara dapat dilihat sebagai berikut:

"Saya punya teman kerja yang bisa diajak bicara entah pribadi atau kantor (pekerjaan), ya walaupun cuma beberapa aja ya. Soalnya kan ga semua rekan sekerja bisa jadi teman dekat. Jadi yang bisa kasih dukungan, biasanya teman se-departemen atau se-ruangan, seperti saya dengan (menyebutkan nama staf di unit kerja cashier), karena kita sering bersama dan kebetulan juga seruangan. Sedangkan kalau teman lain departemen, saya jarang ngobrol atau interaksi yang ga formal" (wawancara penelitian, November 2008).

**Tabel 4.25 Jawaban Responden untuk Dimensi Rekan Kerja
(Rekan kerja memiliki keramahan dan mau bekerjasama)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	1	4,8%
Tidak Puas	0	0%
Cukup Puas	7	33,3%
Puas	10	47,6%
Sangat Puas	3	14,3%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Pada indikator nilai diri positif rekan kerja, dimana rekan kerja memiliki keramahan dan mau bekerjasama, mayoritas responden memberikan jawaban pada kategori puas dengan persentase nilai yang cukup tinggi yaitu 47,6%. Kemudian berurutan diikuti oleh kategori jawaban sangat puas 14,3% dan cukup puas 33,3%.

Dari indikator terakhir dimensi rekan kerja, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi kepuasan atas adanya nilai diri positif yang dimiliki rekan kerja. Hal ini secara tidak langsung juga membuktikan bahwa karyawan memiliki sikap kerja yang baik, terkait dengan lingkup usaha Wisma dalam bidang hospitality, dimana keramahan merupakan salah satu unsur penting dalam mencapai kepuasan pelanggan.

Seperti halnya pada indikator sebelumnya tetap ada responden yang memberikan jawaban pada kategori sangat tidak puas, dengan frekuensi 1 orang responden. Adanya persepsi ketidakpuasan dari segolongan responden merupakan hal yang wajar dalam suatu hubungan kerja. Terciptanya konflik internal, ketidakharmonisan hubungan sesama rekan kerja, pada umumnya kerap terjadi pada suatu organisasi karena berbagai karakter orang dengan berbagai kepentingan berkumpul pada satu tempat.

Dari keseluruhan hasil penelitian terhadap dimensi rekan kerja yang mendukung, dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan memiliki persepsi kepuasan yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kepuasan atas dukungan rekan kerja dan nilai diri positif yang dimiliki rekan kerja.

Pada kenyataan sebenarnya, persepsi kepuasan karyawan juga bisa tercermin dari hubungan antar rekan kerja yang tercipta, apakah terjalin keharmonisan atau tidak. Akan halnya di Wisma Makara, pihak pengelola menilai secara umum terdapat keharmonisan hubungan sesama karyawan, namun tidak menampik juga terdapat gejala ketidakharmonisan. Pernyataan itu terangkum dalam petikan hasil wawancara penelitian dengan Pelaksana Harian Kepala Diklat Wisma Makara (November 2008) berikut:

"Yang saya lihat hubungan sesama karyawan ga terlalu banyak bermasalah. Kalo ada gesekan kecil harian, sih pasti ada. Tetapi walaupun ada gesekan, tidak vital sehingga mengorbankan klien, dan mengorbankan Wisma."

4.2.5 Dimensi Penyeliaan

Penyeliaan atau sering juga disebut supervisi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Untuk itu analisis selanjutnya terkait dengan persepsi kepuasan responden atas dimensi penyeliaan. Terdapat dua indikator yang akan dibahas dalam dimensi penyeliaan, yaitu (1) adanya umpan balik, dan (2) bimbingan dari penyelia.

Persepsi kepuasan responden atas indikator adanya umpan balik dari atasan, diwakili oleh dua pernyataan. Pernyataan pertama dalam tabel 4.26, menunjukkan persepsi atas adanya informasi dari atasan berkaitan dengan prestasi

kerja. Selanjutnya pernyataan kedua ditampilkan dalam tabel 4.27 menunjukkan persepsi terhadap adanya pujian atasan atas hasil kerja yang bagus.

**Tabel 4.26 Jawaban Responden untuk Dimensi Penyelesaian
(Adanya informasi dari atasan berkaitan dengan prestasi kerja)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	4	19%
Cukup Puas	5	23,8%
Puas	11	52,4%
Sangat Puas	1	4,8%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Dari tabel diketahui bahwa persentase nilai terbesar dimiliki oleh kategori jawaban puas sebesar 52,4%. Selain itu juga terdapat persepsi ketidakpuasan dari 19% responden.

Melihat kecenderungan pemusatan nilai, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi kepuasan atas pernyataan yang menunjukkan indikator adanya umpan balik dari atasan berupa adanya informasi prestasi kerja dari atasan. Lebih lanjut akan dilihat persepsi responden atas pernyataan atasan memuji hasil kerja yang bagus.

**Tabel 4.27 Jawaban Responden untuk Dimensi Penyelesaian
(Atasan memuji hasil kerja yang bagus)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	1	4,8%
Tidak Puas	5	23,8%
Cukup Puas	5	23,8%
Puas	10	47,6%
Sangat Puas	0	0%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Seperti halnya pernyataan pertama, pada tabel 4.27 di atas terlihat adanya pemusatan nilai pada persepsi kepuasan, dengan nilai persentase untuk kategori jawaban puas 47,6% dan cukup puas 23,8%. Selebihnya jawaban responden menunjukkan persepsi ketidakpuasan.

Kecenderungan jawaban responden atas dua pernyataan yang menunjukkan indikator kepuasan atas umpan balik dari atasan juga didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa responden. Seperti diungkapkan dalam petikan wawancara dengan salah seorang responden berikut:

"maunya ya mba, pimpinan *stand by* disini dan rutin ngawasin kita, bukan cuma sekali-sekali. Apalagi kalau lagi ramai tamu, kita bikin banyak masakan...kalau enak bisa dapat pujian langsung dari pimpinan. Sayangnya masih jarang dilakuin. Tapi ya kalau kalo ditanya kepuasan ya boleh dibilang puas lah, karena pimpinan yang sekarang ada perhatian juga ke kita dengan mengadakan rapat rutin, semua karyawan dikumpulin. Di rapat itu biasanya kita dapat masukan atau juga pujian dari pimpinan" (wawancara penelitian, November 2008).

Pernyataan senada juga diungkapkan responden AA dalam kutipan wawancara berikut:

"Kalau kepuasan karyawan, maunya sich pimpinan sering ngeliat cara kerja kita, apalagi kalau lagi ramai tamu, setidaknya ada perhatian langsung, disitu rasanya ada kepuasan tersendiri, diamati pimpinan, terus kalau bagus dapat pujian, yach sebagai bentuk penghargaan langsung lah. Kenyataannya sekarang, perhatian dan input dari pimpinan biasanya diungkapkan dalam rapat aja. Tapi kalo dibanding pengelola lama bisa dibilang lebih ada nilai kepuasannya" (wawancara penelitian, November 2008).

Dari pengamatan lapangan didapatkan bahwa peranan penyeliaan berada pada Pelaksana Harian Kepala Diklat Wisma Makara. Selain itu peneliti juga menemukan penerapan penyeliaan/supervisi Wisma Makara dilakukan dalam bentuk informal. Hal ini diantaranya disebabkan belum ditetapkannya SOP untuk penilaian prestasi kerja karyawan. Adapun masukan ataupun pujian pengelola atas kinerja karyawan, biasanya disampaikan secara langsung pada saat bekerja atau

dalam forum rapat. Selain itu didapatkan bahwa pimpinan/pengelola tidak selalu berada di tempat (Wisma Makara) dikarenakan pengelola saat ini merupakan pejabat struktural di Pusat Administrasi UI (PAUI), sehingga lebih banyak beraktivitas di PAUI.

Indikator selanjutnya dalam dimensi penyeliaan adalah bimbingan yang cukup dari atasan. Hasil penyebaran kuesioner atas indikator ini dapat dilihat pada tabel 4.28 berikut.

**Tabel 4.28 Jawaban Responden untuk Dimensi Penyeliaan
(Atasan memberi cukup bimbingan)**

Kategori	n=21	
	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	2	9,5%
Cukup Puas	3	14,3%
Puas	13	61,9%
Sangat Puas	3	14,3%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Terdapat pemusatan jawaban yang cukup signifikan pada kategori jawaban puas dengan persentase 61,9%, melebihi setengah dari keseluruhan jumlah responden. Kemudian diperkuat oleh penyebaran jawaban responden yang merata pada kategori sangat puas dan cukup puas, masing-masing 14,3%. Dari hasil tersebut dapat dipastikan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi kepuasan terhadap indikator adanya bimbingan dari atasan.

Merujuk hasil penelitian dimensi penyeliaan secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa dimensi ini mendapatkan respon yang cukup baik dari karyawan, dimana secara nyata mayoritas responden memiliki persepsi kepuasan. Hal ini sejalan dengan pendapat pengelola Wisma dalam sebagaimana terangkum dalam petikan wawancara penelitian (November 2008) berikut: "Kepemimpinan sekarang jauh berbeda dengan kepemimpinan yang lalu. Pengamatan saya, dengan berada dibawah UI, dengan beberapa kepastian yang kita berikan, kelihatan kalau mereka lebih puas."

Kutipan wawancara dengan salah seorang responden berikut juga mendukung pendapat pengelola yang menyiratkan adanya kepuasan dalam penyeliaan/kepemimpinan pada saat ini. Pernyataan tersebut seperti terangkum dalam petikan wawancara berikut:

"Gaya kepemimpinan sekarang lebih mengakomodir kepentingan karyawan, kebijakannya, keluhan pegawai didengar langsung, ada tindak lanjutnya, yaa walaupun sebulan, dua bulan...tapi tetap ada tindak lanjutnya" (wawancara penelitian, November 2008).

4.2.6 Dimensi Kesesuaian Kepribadian Pekerjaan

Seperti diungkapkan oleh Robbins, bahwa kesesuaian kepribadian pekerjaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Diungkapkan lebih lanjut, teori Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan (Robbins, 182).

Untuk itu dalam bahasannya selanjutnya akan dianalisis persepsi kepuasan responden terhadap dimensi kesesuaian pekerjaan. Dimensi ini terdiri atas dua indikator yaitu (1) kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, dan (2) kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, keterampilan dan minat.

Persepsi kepuasan responden atas indikator kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan ditampilkan dalam tabel 4.29 berikut.

Tabel 4.29 Jawaban untuk Dimensi Kesesuaian Kepribadian Pekerjaan (Pekerjaan sesuai dengan kepribadian yang dimiliki) n=21

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	0	0%
Cukup Puas	3	14,3%
Puas	14	66,7%
Sangat Puas	4	19%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Dari tabel 4.29 diperoleh pemusatan jawaban pada kategori kepuasan, yang terdiri dari kategori puas 66,7% (14 responden), sangat puas 19% (4 responden) dan cukup puas 14,3% (3 responden). Mayoritas responden menilai pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan kepribadian yang mereka miliki. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi kepuasan atas indikator adanya kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian.

Berdasarkan pengamatan lapangan, peneliti mendapatkan temuan yang cukup mendukung. Seperti dapat dicontohkan, staf wanita yang bertugas di Departemen front office menurut penilaian peneliti memiliki kepribadian yang cukup ramah dan senang berhubungan dengan orang banyak, sehingga dapat dikatakan yang bersangkutan memang sesuai bekerja di departemen tersebut. Contoh lainnya adalah staf di Departemen Administrasi dan Keuangan yang menurut peneliti memiliki pribadi yang tertutup, dan hal ini dikuatkan oleh pengakuan rekan kerja lainnya. Kepribadian tertutup lebih disarankan untuk bekerja pada bagian yang menuntut ketelitian, dan tidak berhubungan dengan banyak orang. Oleh karena itu bisa dikatakan ada kesesuaian antara kepribadian staf keuangan tersebut dengan pekerjaan yang digelutinya.

Untuk indikator kedua yaitu adanya kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, keterampilan dan minat akan dijabarkan lebih lanjut pada halaman berikutnya. Indikator ini terdiri atas dua pernyataan yang saling mendukung yaitu latar belakang pendidikan dan keterampilan memberi andil dalam penyelesaian pekerjaan, dan kesesuaian penempatan pada posisi yang sesuai dengan minat karyawan.

Tabel 4.30 Jawaban untuk Dimensi Kesesuaian Kepribadian-Pekerjaan (Pendidikan dan keterampilan memberi andil dalam pekerjaan)

n=21		
Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	1	4,8%
Cukup Puas	3	14,3%
Puas	13	61,9%
Sangat Puas	4	19%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Distribusi frekuensi pada tabel 4.30 menunjukkan adanya persepsi kepuasan dari responden atas pernyataan latar belakang pendidikan dan keterampilan memberi andil dalam penyelesaian pekerjaan. Dalam hal ini frekuensi untuk kategori jawaban puas dipilih oleh 13 responden, diikuti 4 responden menjawab sangat puas dan 3 responden menjawab cukup puas. Kalkulasi frekuensi menunjukkan dengan jelas pemusatan persepsi responden berada pada persepsi kepuasan dengan total nilai persentase mencapai 95,2%.

Hasil penelitian menunjukkan karyawan memiliki persepsi kepuasan terhadap indikator kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan. Lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan Wisma Makara merasa puas atas penempatan mereka di posisi saat ini karena kesesuaian latar belakang pendidikan dan keterampilan yang mereka miliki. Sehingga dapat dikatakan bahwa latar belakang dan keterampilan yang dimiliki karyawan mempunyai peranan berarti bagi terlaksananya kegiatan kerja. Dari penelitian lapangan dapat dicontohkan adanya kesesuaian latar belakang pendidikan staf Departemen *Front Office* yang merupakan lulusan Sekolah Menengah Industri Pariwisata (SMIP) dan Diploma 3 Perhotelan. Selain itu juga ditemui kesesuaian keterampilan staf unit kerja Kitchen, yang memiliki keterampilan dalam bidang tata boga atau memasak.

**Tabel 4.31 Jawaban untuk Dimensi Kesesuaian Kepribadian Pekerjaan
(Kepuasan penempatan pada posisi yang sesuai dengan minat)
n=21**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	0	0%
Cukup Puas	4	19%
Puas	14	66,7%
Sangat Puas	3	14,3%
Jumlah	21	100%

Sumber: Hasil Penelitian Bulan November 2008

Berdasarkan tabel 4.31 didapat persepsi kepuasan responden yang sangat signifikan. Kesimpulan ini didapat dari mayoritas jawaban responden yang memusat pada jawaban kategori puas dengan nilai persentase 66,7%. Kemudian diikuti oleh jawaban cukup puas, sebesar 19% dan sangat puas 14,3%.

Dari hasil penelitian menunjukkan pegawai memiliki persepsi kepuasan atas pekerjaan mereka saat ini bila dikaitkan dengan minat yang mereka miliki. Dengan kata lain, karyawan menilai pimpinan telah menempatkan mereka pada pekerjaan yang diminati, sehingga karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Dari tiga tabel yang telah dijabarkan sebelumnya (tabel 4.29—4.31) dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki persepsi kepuasan yang baik dimana karyawan menunjukkan kepuasan atas dimensi kesesuaian kepribadian-pekerjaan berdasarkan indikator kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian dan latar belakang keterampilan dan minat karyawan. Di sisi lain penilaian berbeda ditunjukkan oleh pengelola Wisma Makara yang mengatakan hampir 70% penempatan karyawan tidak sesuai dengan latar belakang dan minat yang dimiliki karyawan. Pernyataan tersebut terangkum dalam hasil wawancara penelitian dengan Pelaksana Harian Kepala Diklat Wisma Makara (November 2008) berikut: "(penempatan karyawan secara umum) tidak sesuai. Mayoritas tidak sesuai, hampir 70% tidak sesuai. Cara manajemen lama, manajemen kekeluargaan, banyak subyektifitas, tidak berdasarkan kualifikasi."

Menurut temuan di lapangan, adanya perbedaan pandangan ini disebabkan karena persepsi responden kemungkinan besar didasarkan atas lamanya masa kerja yang telah mereka miliki sebelumnya. Sehingga karyawan merasa sudah memiliki keterampilan dan latar belakang yang cukup sesuai karena pengalaman yang mereka miliki dalam pekerjaan. Hal ini seperti diungkapkan salah seorang responden di bagian Kitchen berikut ini:

"Saya cuma tamatan SMP mba, terus dibawa kerja disini, karena saya pernah kerja di restoran, makanya ditempatin di bagian *Kitchen*. Kalau ditanya puas engga'nya, saya sih puas dengan pekerjaan sekarang, karena saya memang senang sama kegiatan masak-memasak dan bisa dibilang punya skill dari pengalaman saya bekerja di restoran" (wawancara penelitian, November 2008).

4.3 Perhitungan skala penilaian atas indikator

Untuk mengetahui interpretasi data lebih lanjut, akan dilakukan analisis data frekuensi yang akan menyajikan penjumlahan nilai individu. Analisis data frekuensi dilakukan dengan menggunakan teknik rentang kriteria yang digunakan untuk melihat tingkatan persepsi kepuasan karyawan terhadap masing-masing dimensi berupa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Langkah yang dilakukan adalah dengan menghitung skor setiap komponen pernyataan atau indikator yang diajukan kepada responden. Skor setiap komponen dihitung dengan mengalikan seluruh frekuensi dengan data nilai bobotnya. Selanjutnya untuk menentukan rentang skala (RS) atau kriteria digunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m} \quad (4.1)$$

dengan: n = jumlah sampel,

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan:

1. Rentang skala tiap kriteria:

$$RS = \frac{21(5-1)}{5} = 16,8 \quad (4.2)$$

2. Skor:

Skor terendah adalah 21

$$\text{jumlah sampel} \times \text{bobot terendah} = 21 \times 1 = 21 \quad (4.3)$$

Skor tertinggi/skor ideal adalah 105

$$\text{jumlah sampel} \times \text{bobot tertinggi} = 21 \times 5 = 105 \quad (4.4)$$

3. Skala penilaian tiap kriteria:

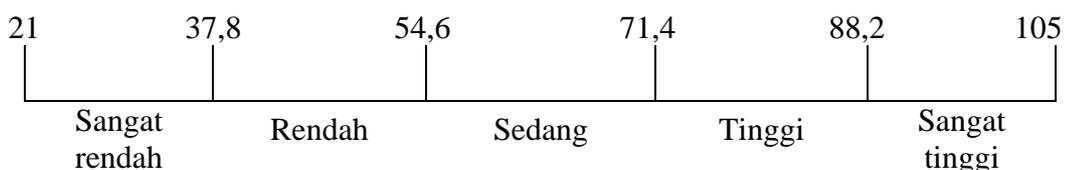
21 -- 37,8 (sangat rendah)

37,9 -- 54,6 (rendah)

54,7 -- 71,4 (sedang)

71,5 -- 88,2 (tinggi)

88,3 -- 105 (sangat tinggi)



Tabel 4.32 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Karakteristik Pekerjaan

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor & Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Pekerjaan cukup menarik sehingga tidak bosan	0	0	2	17	2	84
2	Pekerjaan menantang secara mental	0	0	3	16	2	83
3	Pekerjaan memberi peluang terhadap beragam keterampilan yang dimiliki	0	1	0	18	2	84
4	Pekerjaan menawarkan beragam tugas	0	1	4	15	1	79
5	Pekerjaan menawarkan peluang untuk berfikir & bertindak mandiri	0	1	0	18	2	84
6	Peluang menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir	0	1	3	12	5	84
Jumlah Skor							498
Skala Penilaian						498/6 = 83 (Tinggi)	

Sumber: Hasil olahan penelitian, November 2008

Tabel 4.32 menunjukkan dimensi karakteristik pekerjaan memiliki skor 83, sehingga berada pada rentang skala 71,5--88,2 dengan kategori nilai tinggi. Oleh karena itu dapat dikatakan karyawan Wisma Makara memiliki persepsi kepuasan yang tinggi atas karakteristik pekerjaan yang mereka jalani.

Lebih lanjut hasil skor dimensi ini menandakan bahwa karakteristik pekerjaan yang dijalani oleh mayoritas karyawan Wisma Makara dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini ditandai dengan terpenuhinya aspek pekerjaan yang menantang secara mental dan tidak membosankan, adanya peluang menggunakan keragaman keterampilan dan kemampuan, beragam tugas yang ditawarkan serta adanya kebebasan dalam lingkup tugas.

Pernyataan ini sejalan dengan penjelasan Robbins tentang faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja yaitu kerja yang secara mental menantang. Dalam hal ini karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

Tabel 4.33 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Ganjaran yang Diterima

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor & Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Perbandingan pendapatan yang diterima dengan rekan kerja pada posisi yang sama	3	12	3	2	1	49
2	Kesesuaian pendapatan yang diterima dengan harapan	6	8	2	5	0	48
3	Kesesuaian pendapatan yang diterima dengan tuntutan pekerjaan	6	10	0	5	0	46
4	Kesesuaian pendapatan yang diterima dengan ketrampilan yang dimiliki	1	9	3	8	0	60
5	Kesesuaian pendapatan dengan yang diberikan perusahaan sejenis	2	9	5	5	0	55
6	Pendapatan yang diterima di atas standar	6	5	6	4	0	50
7	Perusahaan menawarkan peluang promosi secara regular dan adil	10	7	4	0	0	36
Jumlah Skor							344
Skala Penilaian							$344/7 = 49,143$ (Rendah)

Sumber: Hasil olahan penelitian, November 2008

Selanjutnya persepsi untuk dimensi ganjaran yang diterima menunjukkan persepsi yang berlawanan dengan dimensi karakteristik pekerjaan. Pada tabel 4.33 didapat skor atas dimensi kedua dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan nilai 49,143. Skor berada pada rentang skala 37,9 -- 54,6 dengan kategori nilai rendah. Sehingga dari hasil analisis data frekuensi tabel 4.33 dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki persepsi kepuasan yang rendah atas faktor ganjaran yang mereka terima.

Merujuk pada pernyataan Robbins bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar-arti dan segaris dengan harapan mereka, yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Akan halnya hasil penelitian terhadap karyawan Wisma Makara memperlihatkan bahwa karyawan merasakan

ketidaksesuaian atau ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi karyawan atas kenyataan yang mereka dapatkan.

Dalam penelitian ini penilaian karyawan terhadap ganjaran yang diterima dibedakan atas ganjaran berupa pendapatan yang diterima dan kesempatan promosi yang ditawarkan. Persepsi karyawan akan pendapatan yang diterima didasarkan atas tidak adanya persepsi keadilan dengan cara membandingkan hasil yang diterima dengan rekan lain. Alasan lain adalah munculnya persepsi ketidaksesuaian dengan harapan, tuntutan pekerjaan dan tingkat ketrampilan individu serta standar pengupahan komunitas. Oleh karenanya karyawan Wisma Makara memiliki persepsi kepuasan yang rendah, atau dengan kata lain tidak memperoleh kepuasan terhadap faktor ganjaran yang diterima.

Sementara itu kenyataan sering kali memberikan bukti bahwa faktor ganjaran atau sering juga disebut kompensasi, secara umum dinilai karyawan pada organisasi apapun merupakan hal utama dalam aspek kepuasan kerja. Seperti digambarkan dalam hasil riset yang dilakukan oleh *The Society for Human Resources Management (SHRM)*. Dalam laporan *The SHRM's 2007 Job Satisfaction Survey Report* yang dituliskan dalam *The 10 "Very Important" Aspect of Employee Job Satisfaction*, menunjukkan bahwa aspek kompensasi mendapatkan respon tertinggi yaitu sebanyak 59% responden dan nilai yang sama juga ditunjukkan untuk aspek *benefits ("Staff Satisfaction")*.

Persepsi negatif terhadap kepuasan kerja dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Menurut Robbins terdapat empat respon yang berbeda satu sama lain sepanjang dua dimensi, sebagai reaksi atas persepsi negatif terhadap kepuasan kerja yaitu eksit, suara, kesetiaan dan pengabaian (182). Dari hasil penelitian dan seperti telah pula dijelaskan pada halaman 68, memperlihatkan bahwa rendahnya persepsi kepuasan atas faktor ganjaran yang diterima karyawan, direspon dengan bentuk suara. Dalam hal ini ketidakpuasan diungkapkan melalui usaha aktif untuk memperbaiki kondisi dengan mengutarakan permasalahan kepada atasan dalam forum pertemuan atau rapat koordinasi rutin.

Tabel 4.34 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Kondisi Kerja

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor & Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Kebersihan dan kenyamanan tempat bekerja	0	0	0	15	6	90
2	Ruang kerja memberi ketenangan untuk menyelesaikan pekerjaan	1	3	6	10	1	70
3	Kemudahan memperoleh dan ketersediaan sarana kerja	1	4	3	11	2	72
4	Keadaan sekitar memberikan keamanan & tidak merepotkan	0	2	4	10	5	81
Jumlah Skor							313
Skala Penilaian						313/4 = 78,25 (Tinggi)	

Sumber: Hasil olahan penelitian, November 2008

Persepsi karyawan selanjutnya atas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat diketahui dari skala penilaian dimensi kondisi kerja. Hasil pengolahan data pada dimensi ketiga ini menghasilkan skor 78,25, sehingga dari rentang skala didapatkan penilaian tinggi. Dari skor tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki persepsi kepuasan yang tinggi atas faktor kondisi kerja.

Persepsi kepuasan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan menyukai kondisi kerja yang ada dan dinilai mendukung pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam hal ini penilaian karyawan didasarkan atas kebersihan, kenyamanan, ketenangan, ketersediaan sarana dalam bekerja serta kondisi keadaan sekitar yang tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Kondisi kerja yang mendukung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena pada umumnya karyawan peduli akan lingkungan kerjanya, seperti dikutip dalam Robbins (182) berikut ini:

"Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan."

Tabel 4.35 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Rekan Kerja

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor & Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Rekan kerja mempunyai cukup kemampuan dalam membantu pekerjaan	2	2	2	12	3	75
2	Dapat membicarakan masalah kerja dan pribadi dengan rekan kerja	3	1	2	13	2	73
3	Rekan kerja memiliki keramahan dan mau bekerjasama	1	0	7	10	3	77
Jumlah Skor							225
Skala Penilaian						$225/3 = 75$ (Tinggi)	

Sumber: Hasil olahan penelitian, November 2008

Selanjutnya hasil perhitungan skor atas persepsi karyawan terhadap faktor rekan kerja yang mendukung pada tabel 4.35 ditunjukkan dengan hasil skor 75. Dalam rentang skala, skor 75 berada pada rentang 71,5—88,2 yang menunjukkan nilai tinggi.

Merujuk pernyataan Robbins (182) bahwa bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantarkan karyawan ke kepuasan kerja yang meningkat.

Dari penelitian lapangan dan hasil pengolahan data secara umum dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan Wisma Makara mempunyai penilaian yang baik akan rekan kerja mereka. Dapat terjalannya interaksi sosial melalui kegiatan kerja rutin atau program rekreasi tahunan, memiliki rekan kerja yang mendukung kelancaran kerja dan rekan kerja yang penuh dengan keramahan agaknya dapat menumbuhkan kepuasan karyawan Wisma Makara dalam bekerja. Adapun munculnya perselisihan atau gesekan-gesekan kecil yang terjadi, tidak memberi pengaruh berarti dalam kinerja karyawan, dimana karyawan tetap memberikan pelayanan sebagaimana mestinya. Berdasarkan olahan data dan temuan lapangan dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki persepsi kepuasan yang tinggi atas faktor rekan kerja.

Tabel 4.36 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Penyeliaan

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor & Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Adanya informasi dari atasan berkaitan dengan prestasi kerja	0	4	5	11	1	72
2	Atasan memuji hasil kerja yang bagus	1	5	5	10	0	66
3	Atasan memberi cukup bimbingan	0	2	3	13	3	80
Jumlah Skor							218
Skala Penilaian		$218/3 = 72,67$ (Tinggi)					

Sumber: Hasil olahan penelitian, November 2008

Persepsi karyawan atas dimensi penyeliaan ditunjukkan dengan nilai skor 72,67 sehingga berada pada skala penilaian tinggi. Hasil skor secara keseluruhan menunjukkan karyawan Wisma Makara memiliki gambaran persepsi kepuasan yang tinggi atas faktor penyeliaan/supervisi yang diterapkan. Persepsi ini didasarkan atas adanya kepuasan terhadap umpan balik dan bimbingan yang cukup dari penyelia atau atasan.

Namun bila dilihat dari skor pernyataan didapatkan skor yang menunjukkan kepuasan yang relatif, dimana pernyataan pujian atas hasil yang bagus menghasilkan skor 66 dengan penilaian sedang. Hal ini menandakan bahwa penyelia belum memberikan perhatian yang penuh terhadap karyawan, sehingga persepsi akan penyeliaan tidak terlalu baik. Merujuk pernyataan Gibson, Ivancevich dan Donnelly dikatakan bahwa kebanyakan studi menunjukkan pimpinan yang penuh perhatian (berorientasi karyawan, memperhatikan orang, bersifat mendorong) umumnya mempunyai pengikut yang lebih puas (371).

**Tabel 4.37 Skor dan Skala Penilaian
Dimensi Kesesuaian Kepribadian Pekerjaan**

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor & Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Pekerjaan sesuai dengan kepribadian yang dimiliki	0	0	3	14	4	85
2	Latar belakang pendidikan dan keterampilan memberi andil dalam penyelesaian pekerjaan	0	1	3	13	4	83
3	Kepuasan penempatan pada posisi yang sesuai dengan minat	0	0	4	14	3	83
Jumlah Skor							251
Skala Penilaian		$251/3 = 83,67$ (Tinggi)					

Sumber: Hasil olahan penelitian, November 2008

Perhitungan skor pada dimensi kesesuaian kepribadian-pekerjaan menghasilkan nilai 83,67 sehingga berada pada rentang nilai tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi kepuasan yang tinggi atas kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, latar belakang pendidikan, keterampilan dan minat yang dimiliki.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan menurut persepsi karyawan sendiri, telah berdasarkan kesesuaian dan kecocokan dengan kepribadian, latar belakang pendidikan, keterampilan dan minat individu. Persepsi kesesuaian ini menumbuhkan tingginya kepuasan karyawan atas pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins tentang teori Holland yang menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan (182).

Rekapitulasi seluruh skor dan skala penilaian atas dimensi berupa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel selanjutnya.

Tabel 4.38 Rekapitulasi nilai skor dan persepsi kepuasan karyawan terhadap dimensi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan Kerja

No.	Aspek Dimensi	Nilai Skor	Persepsi
1	Ganjaran	49,143	Rendah
2	Penyeliaan	72,67	Tinggi
3	Rekan Kerja	75	Tinggi
4	Kondisi Kerja	78,25	Tinggi
5	Karakteristik Pekerjaan	83	Tinggi
6	Kesesuaian Kepribadian-Pekerjaan	83,67	Tinggi

Sumber: Hasil olahan penelitian November 2008

Berdasarkan rekapitulasi nilai skor di atas, dimensi kesesuaian kepribadian pekerjaan menempati urutan kepuasan tertinggi dengan skor mencapai 83,67. Nilai ini menunjukkan bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, karyawan menilai kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, latar belakang pendidikan, keterampilan dan minat yang dimiliki memberikan kepuasan yang lebih tinggi dari faktor-faktor lainnya.

Persepsi kepuasan tinggi selanjutnya berada pada dimensi karakteristik pekerjaan dengan nilai skor yang diperoleh hanya terpaut 0,67 poin dengan dimensi kesesuaian kepribadian-pekerjaan atau sebesar 83. Kemudian disusul berurutan oleh dimensi kondisi kerja, dimensi rekan kerja dan dimensi penyeliaan dengan nilai skor masing-masing 78,25, 75 dan 72,67. Nilai skor yang ditampilkan menunjukkan bahwa faktor-faktor berupa karakteristik pekerjaan yang menantang, dukungan kondisi kerja dan rekan kerja serta faktor penyeliaan memberikan kepuasan yang tinggi bagi karyawan dalam menjalani pekerjaan.

Berbeda dengan dimensi lainnya, pada dimensi ganjaran yang diterima terlihat jelas bila responden memiliki persepsi kepuasan yang rendah yang ditunjukkan dengan nilai skor 49,143. Nilai skor yang rendah mengindikasikan faktor ganjaran yang pantas sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tidak diperoleh karyawan, sehingga muncul persepsi kepuasan yang rendah atas ganjaran yang diterima.

Persepsi karyawan menandakan bahwa upaya pengelola dalam meninjau kembali sistem remunerasi belum dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan

karyawan. Rendahnya persepsi kepuasan karyawan akan ganjaran yang diterima, sejauh ini diperlihatkan dengan adanya reaksi berupa suara (*voice*) untuk memperbaiki kondisi. Dalam hal ini karyawan menyuarakan keinginan dan keluhan mereka dalam forum pertemuan dan menuliskannya dalam lembar survey internal, sehingga belum sampai pada reaksi yang berpengaruh buruk secara langsung terhadap pelayanan pelanggan.

