

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Bisnis dan pemasaran dalam era millenium baru bergeser dari yang semula berorientasi pada sektor manufaktur ke arah orientasi yang lebih luas dengan melibatkan pula aspek jasa atau layanan. Salah satunya adalah bidang pariwisata yang antara lain terdiri dari penyediaan akomodasi dan makanan, bidang pariwisata ini berkembang di kota-kota besar, termasuk diantaranya adalah kota Bandung.

Akomodasi adalah tempat menginap atau tinggal sementara bagi orang yang bepergian. Sejalan dengan perkembangan jaman, akomodasi tidak hanya sekedar sarana tempat tinggal sementara bagi orang yang bepergian, tetapi sudah berkembang ke arah pemenuhan kebutuhan lainnya seperti makan, minum, rekreasi, *sport*, dan lain sebagainya. Perkembangan ini mempengaruhi jenis dan banyaknya fasilitas yang disediakan oleh setiap pengusaha akomodasi.

Tipe akomodasi yang ada sekarang bermacam-macam, sesuai dengan tujuan dan alasan untuk apa dan mengapa orang yang bepergian tersebut berada jauh dari rumahnya, yang juga disesuaikan dengan standard dan gaya hidupnya. Salah satu tipe akomodasi yang ada sekarang adalah hotel. Hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan dan penginapan berikut makan dan minum (**SK Menteri Perhubungan No. Pm 10/ Pw 301/ Phb 77, dalam Yayuk Sri**

Perwani). Hotel memiliki beberapa klasifikasi. Klasifikasi hotel dapat dirumuskan berdasarkan beberapa segi, antara lain dari segi *plan system* (harga jual), dari segi jumlah kamar, dari segi tipe tamu, dari segi *length of stay* (lama tinggal), atau dari segi lokasinya, dan dari segi aktivitasnya. Jika diklasifikasikan, Hotel "X" diklasifikasikan kedalam aktivitas tamu yaitu *convention hotel*.

Bandung merupakan salah satu kota yang sering didatangi oleh orang-orang dari luar kota, khususnya Jakarta. Hal ini dikarenakan jarak antara Bandung dengan Jakarta sudah tidak begitu jauh lagi. Dengan adanya tol Cipularang, Jakarta-Bandung dapat ditempuh hanya dengan waktu dua jam. Sehingga banyak pengunjung dari Jakarta tidak memerlukan tempat untuk menginap. Hal ini mengakibatkan bisnis akomodasi semakin menurun. Kemudian banyak hotel mengubah strategi dalam penjualannya. Mereka menyediakan berbagai fasilitas sesuai dengan kebutuhan konsumennya. Sehingga fungsi dari hotel itu sendiri sedikit bergeser, dari yang memiliki fungsi hanya sebagai tempat tinggal sementara sampai memiliki fungsi sebagai tempat pertemuan, perjamuan, dan pernikahan. Hotel semacam ini disebut *Convention Hotel*.

Convention Hotel dapat disebut juga sebagai *Transient Hotel*, merupakan jenis hotel yang terutama. Biasanya terletak di pusat-pusat perdagangan ataupun tempat-tempat utama di suatu kota. Hotel dilengkapi dengan fasilitas untuk rapat, konferensi-konferensi, pesta-pesta, pertemuan-pertemuan kecil, *business luncheon*. Letak geografis daripada kota dimana hotel itu berada akan dapat menjadikan hotel tersebut suatu *convention hotel* yang ideal, karena dengan perlengkapan dan fasilitas yang ada dan memenuhi syarat serta kebutuhan

konferensi-konferensi, akan bisa mengundang badan-badan atau instansi-instansi, baik nasional maupun internasional untuk menyelenggarakan berbagai konferensi mereka di hotel tersebut (**R. S. Damardjati, 1992**).

Di dalam bisnis *convention* ini terjadi semacam barter atau pertukaran antara pembeli dengan penjual, dalam hal ini antara produk jasa dengan uang. Barter ini tidak akan berjalan mulus kalau petugas-petugas yang akan menangani pelayanan tidak diseleksi secara cermat, dididik dan dilatih dengan baik, diajar berkomunikasi serta dikoordinasikan dengan teliti serta dipersiapkan dengan kesungguhan hati. Sehingga dibutuhkan orang-orang yang tepat dalam bidang ini yang berkecimpung dalam satu bagian yang disebut *Banquet*.

Banquet berada dibawah departemen *food and beverage*. *Banquet* adalah melayani suatu jamuan makan dalam jumlah besar, dari segala macam bentuk pelayanan bisa diterapkan sesuai dengan permintaan pelanggan (**Thalib Rizal, 2006**). Cara pelayanan *banquet* berbeda dengan bagian lain, seperti restoran dan *coffee shop*. Misi *banquet* adalah menjual jasa pelayanan, kamar dan produk *food and beverage* hotel sebanyak-banyaknya kepada pelanggan maupun fasilitas lainnya. Dalam menjalankan misi tersebut, pihak hotel membutuhkan tenaga kerja yang mampu memberikan pelayanan yang baik kepada para tamu. Peranan tenaga kerja sebagai sumber daya manusia sangatlah penting, karena pencapaian efisiensi dan efektifitas suatu hotel sangat tergantung pada cara karyawannya dalam bekerja. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan tersebut maka dilakukan beberapa prosedur umum (***Human Resource Management in the***

Hospitality and Tourism Industry), yaitu antara lain rekrutmen, seleksi, *employment*, terminasi, *appraisal*, promosi, *status change*, dan transfer.

Bagian Banquet di Hotel "X" dikhususkan untuk melayani pertemuan-pertemuan yang dilakukan di hotel "X", yang karyawannya dituntut harus lebih terampil dalam melayani orang banyak dan lebih cekatan dalam hal penyediaan makanan. Karyawan bagian banquet yang juga merupakan bagian dari food and beverage, akan merasa lebih letih dan repot karena pergerakan fisik harus lebih banyak karena tamu-tamu yang datang lebih banyak. Namun dalam hal imbalan, bagian banquet lebih banyak daripada bagian food and beverage. Akan tetapi perbedaan yang ada tidak terlalu banyak, sehingga para karyawan merasa tidak cocok dengan upah yang diberikan.

Tenaga kerja merupakan aset utama yang paling penting yang dimiliki oleh perusahaan. Hotel harus memberikan perhatian dan pemuasan kebutuhan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan, lingkungan pekerjaan, rekan kerja dari pada karyawannya sehingga tercipta kesesuaian antara keinginan karyawan dan tujuan perusahaan dengan menciptakan suasana kerja yang memuaskan serta meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah perasaan-perasaan pekerja mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda pada pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-

harapannya mengenai pengalaman-pengalaman mendatang (**Wexley dan Yukl**, 1984)

Dalam **Evy Yolani** (2004), kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan semangat kerja yang tinggi. Karyawan yang kepuasan kerjanya terpenuhi akan memberikan hasil yang baik serta dampak positif bagi perkembangan perusahaan. Sebaliknya ketidakpuasan dalam bekerja dapat menimbulkan dampak yang sangat merugikan.

Keterlibatan sumber daya manusia sebagai penggerak jalannya roda usaha bidang jasa perhotelan mempunyai kaitan yang erat dengan sistem dan lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan kerja tersebut antara lain ruang kerja, hubungan dengan karyawan lain, sistem upah, dan kebijakan, yang kesemuanya itu akan dirasakan oleh karyawan sebagai iklim kerja.

Menurut **Milton** (1981), iklim kerja adalah suatu kualitas lingkungan internal yang relatif bertahan lama, dialami oleh para anggotanya, mempengaruhi tingkah laku anggotanya, digambarkan dalam seperangkat atribut atau karakteristik, dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Sebagai contoh, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Pritchard dan Karasick (dalam **Milton**, 1981) pada 2 buah perusahaan, yaitu perusahaan A yang bergerak di bidang *franchise* nasional merupakan perusahaan yang berorientasi pada tingginya *achievement*, pemikiran yang ekspansi, agresif, dinamis, dan demokratis. Sedangkan perusahaan B yang merupakan perusahaan manufaktur adalah

perusahaan yang berorientasi pada rendahnya *achievement*, konservatif, kurang dinamis, sentralisasi, dan paternalistik.

Menurut **Steers dan Porter** (1991), iklim kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi *performance* kerja karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan masalah yang penting dan memerlukan perhatian lebih, karena jika karyawan merasa puas dalam bekerja maka dapat membantu hotel dalam mencapai tujuan serta target yang telah ditetapkan.

Persepsi karyawan akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Iklim kerja yang dirasakan menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung pada persepsi mereka. Karyawan yang mempersepsikan iklim kerjanya menyenangkan, diharapkan akan merasa puas dalam bekerja dan sebagai dampaknya para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak hotel. Sebaliknya, jika karyawan mempersepsikan iklim kerja tidak menyenangkan, memungkinkan terjadi ketidakpuasan dalam bekerja dan akan meningkatkan absensi karyawan, produktifitas yang rendah, serta sering terjadinya kecelakaan kerja. Kondisi seperti ini dapat menimbulkan kerugian bagi pihak hotel dan dapat berakibat buruk bagi perkembangan hotel.

Hotel "X" merupakan Convention Hotel yang terletak di pusat kota Bandung. Bagian Banquet di Hotel "X" ini berada dibawah departemen Food and Beverage (FB). *Banquet* berhubungan erat dengan departemen terkait, seperti *kitchen, front office, housekeeping, accounting, engineering, store room, personnel, steward, marketing, purchasing, security*, dan perparkiran.

Bagian *Kitchen* berhubungan soal menu makanan, *Front Office* berhubungan dengan kamar hotel yang digunakan, *Housekeeping* berhubungan dengan tata letak ruangan, *Accounting* berhubungan dengan penagihan dan pajak. *Engineering* berhubungan dengan AC, listrik, gedung, *recording*, *back drop*. *Store room* berhubungan dengan alat-alat tulis dan stok barang. *Personnel* berhubungan dengan tenaga kerja. *Steward* berhubungan dengan peralatan pelayanan. *Marketing* berhubungan dengan *design* dan promosi. *Purchasing* berhubungan dengan persediaan dan permintaan pelanggan. *Security* berhubungan dengan keamanan. *Perparkiran* berhubungan dengan tempat parkir dan keamanan kendaraan.

Berdasarkan wawancara dengan HRM Hotel "X", alasan hotel "X" memperhatikan kepuasan pelanggan dalam hal pelayanan dalam acara perjamuan atau pertemuan karena di Bandung Pusat sudah banyak persaingan hotel dalam hal akomodasi, dan dunia bisnis di kota Bandung sudah berkembang sehingga intensitas pertemuan dengan rekan bisnis meningkat, sehingga diperlukan tempat yang *cozy* untuk melakukan pertemuan bisnis, salah satunya adalah di tempat-tempat pertemuan yang sudah disediakan oleh hotel-hotel kebanyakan di kota Bandung. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan HRM Hotel "X", cara-cara dalam menghadapi persaingan adalah melakukan pemasaran dengan cara *door to door*, mengadakan *special event* seperti "*Old and New*" untuk menyambut tahun baru, menawarkan *special rate* yang *negotiable*, dan memasang *flyer* atau *giant banner* di jalan tol.

Pada awalnya Hotel “X” memiliki masalah dengan area parkir, namun masalah itu sudah teratasi. Menurut HRM Hotel “X”, yang harus ditingkatkan pada bagian *banquet* adalah *selling skill*-nya, maka diperlukan *push market*. Sehingga target dalam penjualan *Convention* tercapai, yaitu 30 event dalam sebulan ditambah wedding event sebanyak 2 kali selama sebulan, karena selama ini rata-rata penjualan sebanyak 20 event dalam sebulan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan HRM Hotel “X”, cara-cara yang sudah dilakukan oleh manajemen hotel agar kebutuhan para karyawan terpenuhi sehingga mencapai kepuasan dalam bekerja antara lain dengan memperhatikan kesejahteraan para karyawan, misalnya dengan memberikan jaminan kesejahteraan secara penuh kepada karyawan dan ketiga anaknya. Kemudian dengan memberikan tunjangan transportasi, diadakan pemilihan *the best employee*, dan akan diberikan *reward* bagi pemenangnya. Selain itu juga gaji selalu ditinjau kenaikannya tiap tahun, dan uang *service charge* juga diberikan secara penuh.

Setelah itu diperoleh juga bahwa karyawan bagian banquet kadang malas-malasan dalam mengerjakan tugasnya. Seringkali karyawan harus ditegur agar mau bekerja lebih giat dan tidak malas-malasan. Kadang karyawan dari bagian F&B tidak mau menjadi karyawan Banquet karena merasa percuma bekerja lebih berat namun imbalan yang diberikan tidak jauh berbeda. Sehingga pihak hotel kadang-kadang memperkerjakan karyawan *part time*.

Menurut *survey* awal yang dilakukan oleh peneliti pada 10 orang karyawan bagian *banquet*, diperoleh data mengenai gambaran iklim kerja yang

dirasakan dan kepuasan kerja karyawan. 30 % karyawan merasakan iklim kerja yang menyenangkan dan merasa puas. 50 % karyawan merasakan iklim kerja yang menyenangkan, namun merasa tidak puas. 10 % karyawan merasakan iklim kerja yang tidak menyenangkan, namun merasa puas. 10 % karyawan merasakan iklim kerja yang tidak menyenangkan dan merasa tidak puas.

Sedangkan berdasarkan dari tiap-tiap dimensi iklim kerja, diperoleh 20 % karyawan merasa peraturan tidak berjalan dengan baik. 10 % mengatakan bahwa atasan tidak memberi kebebasan dalam mengambil keputusan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan tanpa harus bertanya kepada atasan. 10 % merasa hubungan, baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan tidak baik.

Untuk dimensi-dimensi kepuasan kerja, diperoleh 20 % merasa tidak puas dengan tidak diberikannya kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan cara sendiri. 20 % merasa tidak puas dengan tidak diberikannya kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri. 20 % merasa tidak puas dengan cara atasan memimpin anak buah. 20 % merasa kurang puas dengan kondisi kerja yang dirasakan. 20 % merasa tidak puas dengan tidak diberikannya kesempatan untuk mengembangkan wawasan dan karir. Dan 10 % merasa tidak puas dengan tidak diberikannya kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda.

Oleh karena adanya fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hubungan antara iklim kerja yang dirasakan dan kepuasan kerja pada karyawan di hotel "X" di Bandung.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Masalah yang ingin diteliti adalah seberapa erat hubungan antara iklim kerja yang dirasakan dan kepuasan kerja pada karyawan di hotel “X” di Bandung.

1.3 MAKSUD DAN TUJUAN

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai hubungan iklim kerja yang dirasakan dengan kepuasan kerja pada karyawan di hotel “X” di Bandung.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui keeratan hubungan iklim kerja yang dirasakan dengan kepuasan kerja pada karyawan di hotel “X” di Bandung.

1.4 KEGUNAAN

1.4.1 Kegunaan teoretis

- a. Memperdalam pemahaman tentang teori psikologi industri khususnya psikologi personel terutama yang berkaitan dengan iklim kerja dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Memberi informasi tambahan bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengadakan penelitian dalam topik iklim kerja dan kepuasan kerja yang sama.

1.4.2 Kegunaan praktis

- a. Memberi masukan pada pihak hotel mengenai iklim kerja karyawannya serta kepuasan kerja para karyawannya sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pengelola hotel dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta menciptakan iklim kerja yang menyenangkan bagi karyawan.
- b. Memberi informasi mengenai hubungan iklim kerja dengan kepuasan kerja.

1.5 KERANGKA PIKIR

Bidang usaha hotel “X” merupakan industri jasa yang menyediakan pelayanan akomodasi, makanan dan minuman serta pelayanan-pelayanan pendukung lainnya yang dikelola secara komersial, seperti bisnis *Convention*. Jasa itu sendiri memiliki karakteristik, antara lain jasa tidak dapat dilihat, jasa memiliki variasi bentuk dan kualitas, jasa umumnya dijual terlebih dahulu kemudian diproduksi, dan yang terakhir jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan (Fandy T. dan Gregorius C., 2005)

Bisnis *convention* dalam sebuah hotel akan dilaksanakan oleh bagian tertentu dalam sebuah hotel. Bagian itu disebut dengan nama *banquet*. *Banquet* itu sendiri dibawah departemen *Food and Beverage*. Misi *banquet* adalah menjual jasa pelayanan, kamar dan produk *food and beverage* hotel sebanyak-banyaknya kepada pelanggan maupun fasilitas lainnya. Dalam menjalankan misi tersebut, pihak hotel membutuhkan tenaga kerja yang mampu memberikan pelayanan yang

baik kepada para tamu. Peranan tenaga kerja sebagai sumber daya manusia sangatlah penting, karena pencapaian efisiensi dan efektifitas suatu hotel sangat tergantung pada cara karyawannya dalam bekerja.

Tenaga kerja sebagai sumber daya yang paling penting dalam perusahaan, karena produktifitas dari hotel tersebut tergantung dari sumber daya manusia yang melakukan tugas-tugasnya. Jika karyawan kurang baik melakukan tugas-tugasnya, maka produktifitas akan menurun. Sebaliknya, jika karyawan rajin dalam bekerja, maka produktifitas akan meningkat. Karyawan harus mendapat perhatian secara khusus dan terarah. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja (dalam **Evy Yolany**, 2004).

Kepuasan kerja adalah perasaan-perasaan pekerja mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda pada pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapannya mengenai pengalaman-pengalaman mendatang (**Wexley dan Yukl**, 1984).

Jika karyawan hotel "X" merasa puas, diharapkan para karyawan dapat meningkatkan produktifitas hotel, melayani pelanggan dengan baik, mengabdikan diri pada hotel "X". jika karyawan hotel "X" merasa tidak puas, memungkinkan terjadi peningkatan absensi karyawan, produktifitas rendah, sering terjadi kecelakaan kerja, turn over tinggi.

Weiss, Dawiss, England, dan Lofquist mengemukakan secara terperinci mengenai 20 hal yang menunjukkan kepuasan kerja seseorang secara lengkap dalam organisasi atau perusahaan, antara lain *social service, creativity, morale values, independence, variety, authority, ability utility, social status, company policies and practices, supervision-human relation, security, compensation, work condition, advancement, supervision technical, co-workers, responsibility, recognition, achievement, activity*.

Social service, yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain. *Creativity*, yaitu kemampuan bagi karyawan untuk mencoba metodenya sendiri dalam melakukan pekerjaan. *Morale Values*, kesempatan untuk melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan paham yang dianut. *Independence*, yaitu kesempatan bekerja sendiri dalam melakukan pekerjaan. *Variety*, yaitu kesempatan melakukan hal-hal yang berbeda dari waktu ke waktu.

Authority, yaitu kesempatan untuk memberitahukan orang lain tentang apa yang harus dilakukan. *Ability utility*, yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki. *Social status*, yaitu kesempatan untuk menjadi “seseorang” dalam masyarakat. *Company policies and practices*, yaitu cara kebijakan perusahaan diterapkan dalam kegiatan kerja. *Supervision-human relation*, yaitu cara memimpin, mengatur anak buahnya.

Security, yaitu cara bekerja dapat menjamin adanya kemantapan jabatan. *Compensation*, yaitu upah dan jumlah pekerjaan yang dikerjakan karyawan. *Work condition*, yaitu mengenai kondisi kerja karyawan. *Advancement*, yaitu

kesempatan untuk menjadi mahir atau maju pada pekerjaannya. *Supervision technical*, yaitu kesempatan supervisor karyawan dalam membuat keputusan.

Co – workers, yaitu cara rekan kerja atau karyawan saling berhubungan. *Responsibility*, yaitu kebebasan karyawan untuk menggunakan keputusannya sendiri. *Recognition*, yaitu pujian yang diterima karyawan akibat melaksanakan tugas dengan baik. *Achievement*, yaitu perasaan karyawan setelah mencapai sesuatu dalam pekerjaan. *Activity*, yaitu kemampuan untuk selalu bekerja atau sibuk.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu karakteristik individu, karakteristik situasi kerja, dan karakteristik pekerjaan. Karakter individu terdiri dari kebutuhan-kebutuhan individu (*needs*), nilai-nilai yang dianut oleh individu (*values*), dan ciri-ciri kepribadian (*personality traits*). Karakteristik situasi kerja terdiri dari *social comparison with other employee* (seorang pekerja akan membandingkan hasil yang diterima dari pekerjaannya dengan yang diterima pekerja lain dalam pekerjaan yang sama), *reference group* (kelompok dimana individu seringkali meminta petunjuk dalam menghadapi persoalan-persoalan yang ditemuinya), dan *previous job characteristic* (persepsi karyawan terhadap apa yang seharusnya diterima dari pekerjaannya akan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap apa yang mereka peroleh sebelumnya). Sedangkan karakteristik pekerjaan terdiri dari *compensation, supervision, the work it self, co-workers, job security*, dan *advancement opportunity*.

Karakteristik pekerjaan diatas merupakan hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang kesemuanya itu disebut dengan iklim kerja. Menurut **Steers**

dan Porter (1979), iklim kerja adalah sebagai sifat atau karakter dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan oleh para anggotanya yang sebagian besar merupakan hasil dari tindakan-tindakan yang diambil secara sadar maupun tidak sadar oleh suatu organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap tingkah laku berikutnya. Dengan kata lain iklim kerja merupakan faktor pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lain, karena dapat dianggap sebagai kepribadian dari organisasi. Iklim kerja merupakan sesuatu yang dapat dipersepsi oleh para karyawan, yang dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, seperti kebutuhan, nilai dan sikap terhadap organisasi.

Iklim kerja akan dimaknakan dan dihayati oleh karyawan, dan proses persepsi akan mengawali serangkaian proses psikologis selanjutnya. Persepsi merupakan proses penerimaan, penyeleksian, pengorganisasian dan penginterpretasian terhadap stimulus yang diterimanya dari lingkungan. Persepsi menunjukkan adanya gejala bahwa para karyawan memberikan reaksi terhadap lingkungan karena adanya perhatian terlebih dahulu terhadap rangsang. Hal ini disebabkan persepsi seseorang terbentuk dari beberapa proses, yaitu proses menerima, mengorganisasikan, menginterpretasikan, menyeleksi, menguji, memberikan reaksi kepada panca indera.

Menurut **Milton** (1981), persepsi karyawan terhadap iklim kerja juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Iklim kerja yang dipersepsi dapat dirasakan menyenangkan atau tidak menyenangkan. Iklim kerja adalah suatu kualitas lingkungan internal yang relatif bertahan lama, dialami oleh para anggotanya, mempengaruhi tingkah laku anggotanya, digambarkan dalam

seperangkat atribut atau karakteristik, dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Iklim kerja ini merupakan stimulus atau rangsang yang akan dipersepsi oleh karyawan di lingkungan kerjanya.

Kepuasan atau ketidakpuasan kerja akan berpengaruh pada kinerja para karyawan. Jika karyawan merasa puas dengan kondisi iklim kerjanya maka kinerja karyawan dapat meningkatkan produktifitas dari hotel “X”, sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas dengan kondisi iklim kerjanya maka kinerja karyawan menurun, antara lain seperti malas-malasan, turn over, absensi tinggi, dimana hal ini juga dapat menurunkan produktifitas hotel “X” (**Steers dan Porter, 1979**). Menurut **Litwin dan Meyer (1968)**, dimensi iklim kerja itu sendiri terdiri dari *Conformity, Responsibility, Standard, Reward, Organizational clarity*, dan *team spirit*.

Conformity, derajat perasaan yang menekankan pada peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, prosedur-prosedur, kebijaksanaan dan pelaksanaan kerja yang harus ditaati. *Responsibility*, derajat perasaan yang menekankan pada keadaan dimana pekerja mempunyai tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan pekerjaan, mereka diberi kebebasan untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana tanpa harus bertanya kepada atasan.

Standard, derajat perasaan yang menekankan pada standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan dan harus dicapai oleh pekerja. Dalam pelaksanaan kerja, perusahaan mengajukan suatu target tertentu pada pekerja sehingga para pekerja merasa ada sesuatu yang harus dicapai. *Rewards*, derajat perasaan yang

menekankan pada pemberian imbalan dan penghargaan yang diberikan perusahaan pada para pekerja atas hasil kerja mereka.

Organizational clarity, derajat perasaan yang menekankan pada kejelasan akan tugas yang harus dilaksanakan dan pekerjaan yang harus diselesaikan juga menunjukkan keteraturan yang membantu pekerja dalam melakukan tugas. *Team spirit*, derajat perasaan yang menekankan bahwa para karyawan saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antara karyawan dan atasan dalam hubungan kerja.

Karyawan yang mempersepsikan iklim kerjanya menyenangkan, diharapkan akan merasa puas dalam bekerja dan sebagai dampaknya para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak hotel. Sebaliknya, jika karyawan mempersepsikan iklim kerja tidak menyenangkan, memungkinkan terjadi ketidakpuasan dalam bekerja, sehingga menimbulkan absensi tinggi, turn over, produktifitas rendah, dan kecelakaan kerja

Kepuasan seorang karyawan antara lain dapat disebabkan oleh adanya suasana kerja yang menyenangkan, imbalan yang sesuai, hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, adanya kepercayaan yang diberikan pihak atasan, kejelasan tugas dan sebagainya, yang sedikit banyaknya mempengaruhi iklim kerja perusahaan. Penghayatan pekerja terhadap iklim kerja yang dirasakan dapat menghasilkan kesan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap perusahaan. Kesan karyawan terhadap perusahaannya akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Melalui *conformity*, karyawan merasa kebutuhan terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, prosedur-prosedur, kebijaksanaan dan pelaksanaan kerja yang harus ditaati terpenuhi, maka tercapai kepuasan kerja dalam hal kebijaksanaan perusahaan, kondisi kerja yang nyaman, dan adanya kesempatan untuk melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan paham yang dianutnya, sehingga karyawan akan merasa senang. Sebaliknya, apabila karyawan merasa kebutuhan terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, prosedur-prosedur, kebijaksanaan dan pelaksanaan kerja yang harus ditaati tidak terpenuhi, maka kepuasan kerja dalam hal kebijaksanaan perusahaan, kondisi kerja yang nyaman, dan adanya kesempatan untuk melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan paham yang dianutnya tidak tercapai, sehingga karyawan merasa tidak senang.

Melalui *responsibility*, karyawan merasa kebutuhan terhadap keadaan dimana mereka mempunyai tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan pekerjaan, kebebasan untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana tanpa harus bertanya kepada atasan terpenuhi, maka tercapai kepuasan dimana mereka diberikan kesempatan untuk mencoba metodenya sendiri dalam melakukan pekerjaan, kesempatan melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki, serta kebebasan untuk menggunakan keputusannya sendiri, sehingga karyawan merasa senang. Sebaliknya, karyawan merasa kebutuhan terhadap keadaan dimana mereka tidak mempunyai tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan pekerjaan, tidak bebas untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana tanpa harus bertanya kepada atasan tidak terpenuhi, maka kepuasan

dalam hal dimana mereka diberikan kesempatan untuk mencoba metodenya sendiri dalam melakukan pekerjaan, kesempatan melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki, serta kebebasan untuk menggunakan keputusannya sendiri tidak tercapai, sehingga karyawan merasa tidak senang.

Melalui *standard*, karyawan merasa kebutuhan terhadap standard kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan harus dicapai oleh pekerja terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas dengan diberikannya kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki, dan caranya bekerja dapat menjamin adanya kemantapan kerja, sehingga karyawan akan merasa senang. Sebaliknya, karyawan merasa kebutuhan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan harus dicapai oleh pekerja tidak terpenuhi, maka karyawan merasa tidak puas karena tidak diberikannya kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki, dan caranya bekerja tidak dapat menjamin adanya kemantapan kerja, sehingga karyawan merasa tidak senang.

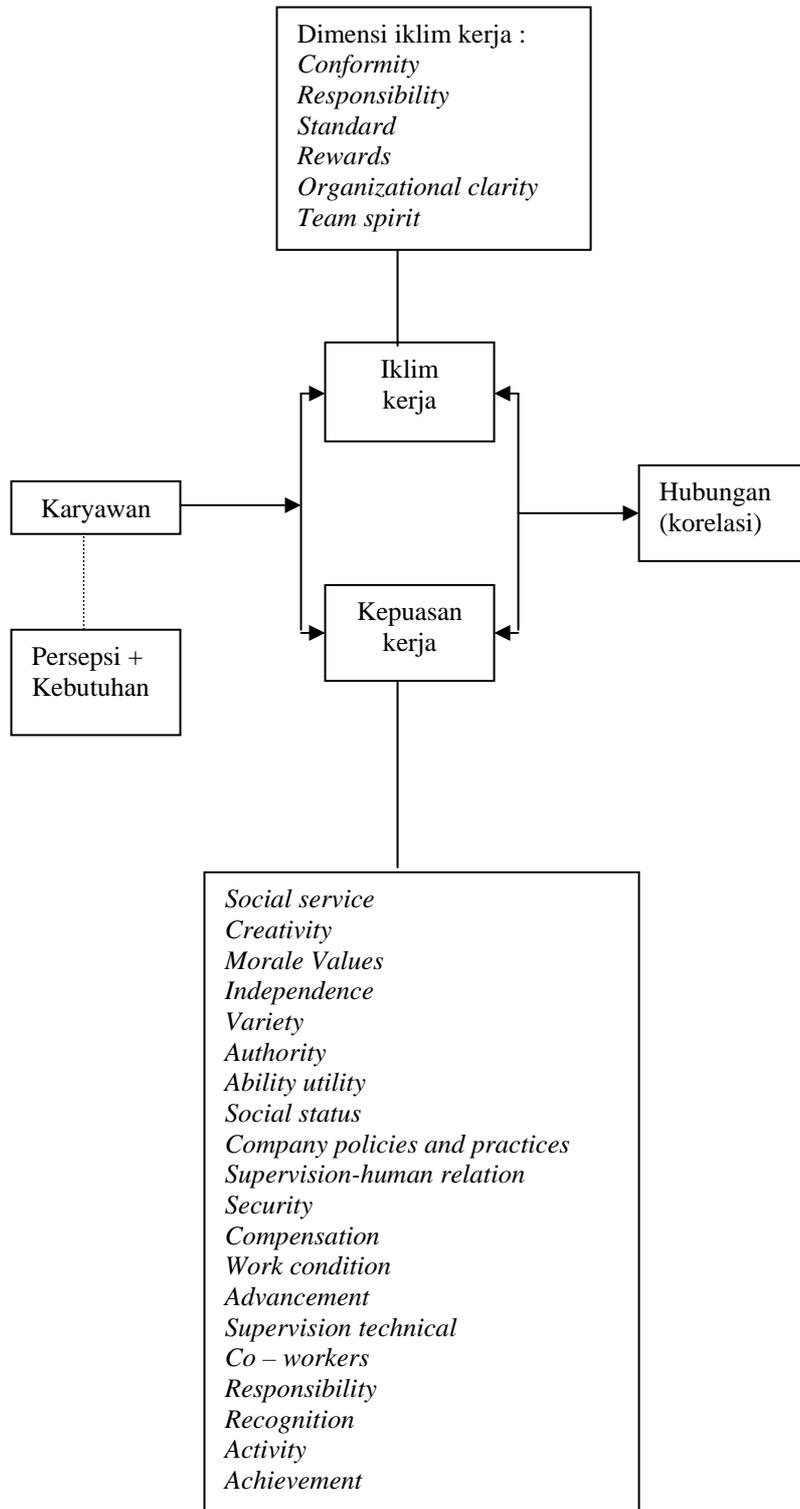
Melalui *rewards*, karyawan merasa kebutuhan terhadap pemberian imbalan dan penghargaan yang diberikan perusahaan terpenuhi, maka karyawan merasa puas terhadap upah dan jumlah pekerjaan yang dikerjakan oleh mereka serta pujian yang diterima karyawan akibat melaksanakan tugas dengan baik, sehingga karyawan akan merasa senang. Sebaliknya, apabila karyawan merasa kebutuhan terhadap pemberian imbalan dan penghargaan yang diberikan perusahaan tidak terpenuhi, maka karyawan merasa tidak puas terhadap upah dan

jumlah pekerjaan yang dikerjakan oleh mereka dan tidak adanya pujian terhadap hasil kerja yang mereka lakukan, sehingga karyawan akan merasa tidak senang.

Melalui *organizational clarity*, karyawan merasa kebutuhan terhadap kejelasan akan tugas yang harus dilaksanakan dan pekerjaan yang harus diselesaikan juga menunjukkan keteraturan yang membantu pekerja dalam melaksanakan tugas terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas dengan mendapatkan kejelasan akan tugas yang harus diselesaikan dan kebutuhan untuk menjadi lebih mahir dalam bekerja, sehingga karyawan akan merasa senang. Sebaliknya, karyawan merasa kebutuhan terhadap kejelasan akan tugas yang harus dilaksanakan dan pekerjaan yang harus diselesaikan juga menunjukkan keteraturan yang membantu pekerja dalam melaksanakan tugas tidak terpenuhi, maka karyawan merasa tidak puas dengan tidak mendapatkan kejelasan akan tugas yang harus diselesaikan dan kebutuhan untuk menjadi lebih mahir dalam bekerja, sehingga karyawan akan merasa tidak puas.

Melalui *team spirit*, karyawan merasa kebutuhan akan teman-teman yang saling membantu, serta adanya hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan terpenuhi, maka karyawan merasa puas dengan cara atasan memimpin dan mengatur anak buahnya serta cara rekan kerja saling berhubungan, sehingga karyawan akan merasa senang. Sebaliknya, karyawan merasa kebutuhannya tidak terpenuhi dengan para karyawan yang tidak membantu serta tidak adanya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, maka karyawan merasa tidak puas dengan cara atasan memimpin dan mengatur anak buahnya serta cara rekan kerja saling berhubungan, sehingga karyawan akan merasa tidak senang.

Untuk lebih jelas lagi, hubungan antara iklim kerja dan kepuasan kerja ini dapat digambarkan seperti dalam bagan di bawah ini :



1.6 ASUMSI

Berdasarkan uraian diatas, diasumsikan bahwa :

- a. Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda tentang iklim kerja yang dirasakannya.
- b. Iklim kerja dirasakan menyenangkan atau tidak menyenangkan oleh karyawan, dimana hal ini akan berpengaruh pada tercapainya kepuasan kerja.

1.7 HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut: terdapat hubungan yang erat antara iklim kerja yang dirasakan dengan kepuasan kerja karyawan di hotel “X”.