

**PENGARUH KOMPENSASI NON FINANSIAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI HOTEL DE JAVA BANDUNG**

PROYEK AKHIR

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
dalam menempuh Ujian Akhir
Program Diploma IV



Oleh :

MOHAMAD RASYAD KHAIRI

NIM : 201521009

**JURUSAN HOSPITALITI
PROGRAM STUDI
ADMINISTRASI HOTEL**

**SEKOLAH TINGGI PARIWISATA
BANDUNG
2016**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penulisan

Hotel ialah suatu bentuk akomodasi yang bertujuan untuk mencari keuntungan. Dalam menjalankan aktivitas kesehariannya, hotel harus memiliki manajemen yang terorganisir dan mampu menjalankan fungsinya dengan tepat. Hal tersebut bertujuan agar aktivitas operasionalnya berjalan dengan baik serta mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan, yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya serta menyediakan dan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada para konsumen atau tamu yang datang ke hotel tersebut.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam sebuah proses atau aktivitas yang dilakukan oleh sebuah manajemen atau organisasi, termasuk manajemen hotel. Menurut Milkovich dan Boudreau yang dikutip oleh Moekijat (2010:4) istilah sumber daya atau *human resources* itu sama dengan istilah *employees* atau di dalam bahasa Indonesia disebut karyawan. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa istilah sumber daya manusia mengacu kepada setiap karyawan yang ada dan bekerja di sebuah hotel. Karyawan dapat dikatakan sebagai roda penggerak aktivitas operasional di sebuah hotel. Tanpa adanya karyawan, maka aktivitas operasional tidak akan berjalan dengan baik.

Tidak hanya sumber daya saja yang memiliki peran penting di dalam sebuah hotel, namun sistem atau manajemen yang dibangun di dalamnya pun sangatlah vital dalam menentukan kemajuan sebuah hotel. Oleh karena itu diperlukan manajemen

SDM yang mampu memaksimalkan potensi serta produktivitas setiap komponen SDM yang ada di dalamnya,

Melalui sistem atau manajemen pegawai yang baik, maka produktivitas dari setiap pegawai yang ada di hotel tersebut akan lebih optimal. Bahkan potensi dari setiap karyawan yang sebelumnya tidak tersalurkan dengan baik akan lebih nampak tersalurkan melalui peningkatan kinerja dari setiap karyawan berkat adanya manajemen karyawan yang baik.

Bagian yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan manajemen sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah hotel adalah *Human Resources Departement (HRD)* atau Departemen Sumber Daya Manusia. Sangatlah jelas bahwa fungsi dari departemen sumber daya manusia sangatlah penting demi pengelolaan SDM atau karyawan yang lebih efektif. Tanpa adanya departemen tersebut, pengelolaan SDM atau karyawan tidak akan berjalan dengan baik, karena hanya akan mengandalkan manajer fungsional saja. Hal ini juga tentunya akan berdampak kepada turunnya produktivitas karyawan.

Salah satu bagian dari pengelolaan karyawan adalah menjaga kualitas karyawan tersebut agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh hotel. Artinya, departemen sumber daya manusia harus mampu melakukan seleksi yang ketat terhadap setiap calon karyawan yang akan bergabung, serta harus mampu mempertahankan karyawan yang mempunyai kualitas serta kinerja yang baik dan banyak memberikan kontribusi terhadap hotel.

Mempertahankan karyawan yang bermutu tentunya bukanlah perkara yang mudah. Sudah merupakan hal yang lumrah apabila setiap karyawan mencari

kesempatan kerja yang lebih baik di tempat lain, terlebih jika hotel atau perusahaan tersebut menawarkan benefit yang lebih baik kepada setiap calon karyawan yang akan bergabung, pihak karyawan sudah tentu akan lebih memilih hotel yang lebih menghargai kinerja mereka.

Kompensasi merupakan salah satu indikator yang diperhatikan oleh karyawan dalam menentukan apakah mereka akan tetap loyal di hotel tersebut atau melihat peluang kerja di tempat lain. Kompensasi tersebut bukan hanya kompensasi yang berbentuk finansial, melainkan juga kompensasi yang berbentuk non finansial.

Pemberian kompensasi yang dilakukan sebuah hotel harus melalui pertimbangan yang matang serta adanya keseimbangan dalam perhitungannya agar tidak merugikan kedua belah pihak. Sedangkan dalam pemberian kompensasi non finansial hendaknya perusahaan memperhatikan aspek psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Sudah merupakan keharusan dari setiap perusahaan dan hotel agar bijak dan optimal dalam pemberian kompensasi kepada setiap pegawainya, karena kompensasi mencerminkan bentuk kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan.

Kompensasi yang optimal artinya sesuai atau bahkan melebihi dari apa yang dibutuhkan karyawan. Pemberian kompensasi yang layak kepada karyawan tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas serta kinerja karyawan. Hal tersebut dipicu oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan karena mereka merasa kinerja mereka sangat dihargai oleh hotel atau perusahaan tempat mereka bekerja. Noe at. el. dalam Bangun (2012:327) menyatakan bahwa kepuasan

kerja bisa dinyatakan sebagai perasaan menyenangkan yang dihasilkan oleh persepsi dari pemenuhan beberapa pekerjaan.

Kompensasi sangat berkaitan erat dengan kepuasan kerja karyawan, pemberian kompensasi yang layak tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pendapat penulis tersebut diperkuat oleh Sihotang (2007:220) yang menyatakan bahwa “Arti penting dari kompensasi itu akan dapat meningkatkan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan dapat juga untuk memotivasi karyawan”. Pendapat tersebut juga mengindikasikan bahwa apabila kompensasi yang diberikan oleh hotel dirasa cukup, atau bahkan melebihi dari apa yang dibutuhkan oleh karyawan, maka akan berbanding lurus dengan peningkatan berbagai aspek pekerjaan, salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan.

Dari wawancara singkat dengan pihak departemen sumber daya manusia Hotel De Java Bandung, diketahui bahwa *turnover* karyawan yang tinggi menjadi salah satu permasalahan yang ada di hotel tersebut. Hal ini diperkuat melalui data *turnover* pegawai pada 6 bulan terakhir yang diberikan oleh pihak hotel kepada penulis, dimana data tersebut melebihi batas standar yang ditetapkan pihak HRD Hotel De Java Bandung, yaitu sebesar 2%. Angka tersebut juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh Tesone (2008:212), yang menyatakan bahwa *turnover* yang melebihi dua persen dikategorikan sebagai *turnover* yang tinggi bagi suatu organisasi.

TABEL 1.1

TURNOVER KARYAWAN HOTEL DE JAVA BANDUNG

Month	Total of Employees	In	Out	Turnover
August	73	2	6	5,63%
September	69	1	3	2,94%
October	67	3	5	3,03%
November	65	0	2	3,12%
December	63	2	4	3,22%
January	61	0	2	3,33%

Sumber: HRD Hotel De Java Bandung 2016

Turnover karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Handoko (2012:197) yang mengemukakan bahwa “kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi”. Dengan perputaran kerja atau *turnover* yang berkaitan satu sama lain tersebut, maka tingkat kepuasan kerja karyawan di suatu hotel dapat diukur melalui *turnover* karyawan di tempat tersebut. Semakin tinggi *turnover* karyawan di sebuah hotel mencerminkan rendahnya kepuasan kerja karyawan di tempat tersebut, dan sebaliknya semakin rendah *turnover* karyawan di sebuah hotel mencerminkan tingginya kepuasan kerja di tempat tersebut.

Dengan data tersebut penulis berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja di Hotel de Java masih kurang, sehingga menyebabkan banyaknya karyawan yang keluar tanpa adanya pengganti yang memadai dan menimbulkan efek terhadap tingginya *turnover* di Hotel De Java Bandung. Kurangnya tingkat kepuasan kerja di Hotel De Java tersebut diindikasikan karena kurangnya kompensasi yang diberikan oleh pihak manajemen. Kompensasi tidaklah melulu berbicara mengenai uang seperti

soal upah atau gaji, karena kompensasi tidak hanya berbentuk finansial, melainkan juga ada yang berbentuk non finansial yang berhubungan dengan pekerjaan serta lingkungan pekerjaan dari karyawan itu sendiri. Penulis bermaksud hanya akan membahas jenis kompensasi non finansial saja. Hal tersebut dikarenakan kompensasi finansial yang diberikan pihak manajemen kepada para karyawan sudah cukup karena memenuhi standar peraturan upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Berdasarkan uraian singkat mengenai latar belakang permasalahan, serta diperkuat oleh keterangan dari proses wawancara awal dengan pihak HRD Hotel De Java Bandung dan data *turnover* karyawan yang penulis peroleh, maka penulis berinisiatif untuk meneliti lebih jauh mengenai bagaimana kompensasi non finansial yang diberikan oleh pihak Hotel De Java Bandung, kepuasan kerja karyawan Hotel De Java Bandung, serta pengaruh antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung. Penelitian tersebut penulis tuangkan ke dalam sebuah tulisan karya ilmiah dengan judul “**Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel De Java Bandung**”.

B. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung. Oleh karena itu, penulis membatasi masalah kepuasan kerja karyawan ini hanya dari sisi kurang optimalnya kompensasi non finansial yang diberikan kepada karyawan Hotel De Java Bandung.

C. Identifikasi Masalah

Penulis mengidentifikasi masalah yang berdasarkan kepada latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya melalui segenap *research questions* berikut ini:

1. Bagaimana kompensasi non finansial yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan di Hotel De Java Bandung ?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung ?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung ?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan
 - a. Untuk meneliti kompensasi non finansial yang diberikan pihak manajemen hotel kepada karyawan di Hotel De Java Bandung.
 - b. Untuk meneliti tingkat kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung.
 - c. Untuk menemukan pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung.
2. Kegunaan Penelitian
 - a. Sebagai sarana pengungkapan pemikiran serta pengetahuan penulis yang dituangkan ke dalam bentuk tulisan ilmiah yang berfaedah bagi penulis dan juga pembaca.

- b. Untuk cerminan referensi serta informasi bagi para mahasiswa Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung yang akan menyusun proyek akhir pada periode berikutnya.
- c. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen Hotel De Java Bandung dalam mengoptimalkan pemberian kompensasi non finansial dengan tujuan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung agar mengurangi turnover karyawan.

E. Metode Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian survei. Sugiyono (2015:35) mengemukakan definisi dari penelitian survei yang mengacu kepada beberapa kutipan ahli di dalam bukunya, yaitu:

“Metode penelitian survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis, dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan”.

Masih dalam literatur yang sama, Sugiyono (2015:32) mengungkapkan kapan metode kuantitatif survei dapat digunakan di dalam sebuah penelitian, salah satunya bila ingin mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel independen terhadap satu lebih variabel dependen dalam kondisi alamiah. Dimana yang menjadi variabel independen di dalam penelitian ini adalah kompensasi, sedangkan yang menjadi variabel dependen di dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

Berdasarkan tingkat eksplanasi, atau tingkatan judul penelitian, judul penelitian penulis bersifat asosiatif kausal. Judul Asosiatif menurut Sugiyono

(2015:37) adalah “judul penelitian yang bermaksud menggambarkan dan menguji hipotesis hubungan dua variabel atau lebih”. Sugiyono (2015:38) menyatakan pula bahwa judul asosiatif kausal diawali dengan kata pengaruh. Hal tersebut sesuai dengan judul penelitian penulis yang diawali dengan kata pengaruh.

1. Operasionalisasi Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Operasionalisasi variabel secara sederhana dapat diartikan sebagai penurunan tingkatan sebuah teori dan konsep menjadi variabel penelitian, sesuai dengan apa yang diterangkan oleh Purwanto dan Sulistyastuti (2011:54), bahwa “agar dapat diukur, berbagai teori dan konsep yang dipakai dalam penelitian perlu diturunkan tingkatannya menjadi variable-variabel penelitian.” Masih dari sumber yang sama, disebutkan pula bahwa definisi operasional atau indikator-indikator tersebut merujuk bagaimana peneliti dapat mengklasifikasikan suatu kasus dalam satu kategori tertentu. Sesuai dengan dua kalimat yang penulis kutip dari pendapat ahli tersebut, tujuan dari operasionalisasi variabel penelitian adalah agar variabel yang diteliti dapat diukur dan diklasifikasikan oleh penulis, sehingga dapat dibuat pengolahan serta analisa datanya.

Berikut ini merupakan tabel dari operasionalisasi variabel penelitian penulis yang berasal dari penurunan tingkatan teori.

TABEL 1.2**MATRIKS OPERASIONAL VARIABEL**

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Kompensasi Non Finansial	Pekerjaan	Tugas - tugas yang menarik	Ordinal
		Tantangan	
		Tanggung jawab	
		Pengakuan	
		Rasa pencapaian	
	Lingkungan kerja	Kebijakan yang sehat	
		Supervisi yang kompeten	
		Kerabat kerja yang menyenangkan	
	Lingkungan kerja yang nyaman		
Kepuasan Kerja	Kepribadian	Kemampuan untuk aktualisasi diri	Ordinal
		Kemampuan menghadapi tantangan dan tekanan	
	Status dan senioritas	Kedudukan dan status di dalam pekerjaan	
	Kecocokan dengan minat	Kesesuaian minat dengan tugas di dalam pekerjaan	
	Kepuasan hidup	Kepuasan terhadap elemen - elemen kehidupan diluar pekerjaan	

Simamora dalam Sedarmayanti (2001:541) & Darsono dan Siswandoko (2011:217)

2. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012:215) populasi dinyatakan sebagai “wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi itu”. Penulis menggunakan sampling jenuh di dalam proses penelitian ini Sugiyono (2015:99)

mengemukakan bahwa “sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Hal ini sesuai dengan apa yang dilakukan oleh penulis, dimana penulis menetapkan yang menjadi sampel objek penelitian adalah seluruh karyawan *rank & file level* di Hotel De Java Bandung.

3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut sumbernya, data dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu data primer serta data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang dihimpun sendiri oleh penulis, sedangkan data sekunder adalah data yang dihimpun dari pihak lain, dalam hal ini yaitu HRD Hotel De Java.

a. Data Primer

- Wawancara

Sumarsono (2004:71) mengungkapkan bahwa “pengumpulan data dengan wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula”. Wawancara dilakukan dengan pihak HRD Hotel De Java sebagai narasumber. Wawancara ini dilakukan dengan tujuan untuk menemukan permasalahan yang ingin diteliti serta ingin menginvestigasi permasalahan tersebut lebih mendalam.

- Kuesioner

Sumarsono (2004:75) mengemukakan bahwa “daftar pertanyaan atau kuesioner diartikan sebagai suatu daftar tertulis yang berisikan rangkaian-rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal tertentu untuk dijawab secara tertulis pula”. Kuesioner juga dapat diinterpretasikan sebagai salah satu teknik pengumpulan data di dalam

penelitian survei yang berbentuk pertanyaan tertulis dan diperuntukan bagi partisipan atau responden untuk menggali informasi serta pendapat yang berhubungan dengan variabel penelitian yang sedang diteliti oleh penulis. Dalam hal ini, yang nanti akan menjadi partisipan untuk mengisi kuesioner adalah seluruh karyawan bagian *rank & file* di Hotel De Java.

b. Data Sekunder

- Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan bertujuan untuk mencari dan menggali beberapa referensi yang akan di gunakan penulis selama proses penelitian, mulai dari referensi dalam penyusunan matriks operasional variabel, hingga menjadi bahan perbandingan antara teori serta keadaan aktual yang terjadi di lapangan, agar didapatkan perbedaan untuk menjadi bahan analisis di dalam penelitian.

4. Teknik Analisa Data

Untuk mengolah data hasil kuesioner dalam bentuk ordinal yang telah diisi oleh partisipan, penulis menggunakan Skala *Likert* untuk memberikan nilai atau peringkat dari jawaban tersebut. Riduwan (2008:16) menyebutkan bahwa “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial.” Selanjutnya Sugiyono (2009:133) menjelaskan mengenai jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata dan jawaban tersebut dapat diberi skor.

TABEL 1.3

PENILAIAN SKALA *LIKERT*

Penilaian	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu – ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2009:133)

Kemudian untuk menguji signifikansi pengaruh antara dua variabel yang diteliti yaitu kompensasi dan kepuasan kerja, maka analisis yang digunakan adalah korelasi *Rank Spearman*. Sugiyono (2009:356) mengutarakan bahwa “korelasi *Spearman Rank* digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama. Berikut ini adalah rumus korelasi *Spearman Rank*:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan: ρ = koefisien korelasi *Rank Spearman*

n = jumlah responden

b_i = rank X – rank Y

Sedangkan berikut ini adalah tabel untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi.

TABEL 1.4
PEDOMAN UNTUK MEMBERIKAN INTERPRETASI
KOEFISIEN KORELASI

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2009:214)

Setelah uji signifikansi maka tahap selanjutnya adalah menghitung koefisien determinasi (Kd). Susetyo (2010:122) mengutarakan bahwa “Koefisien korelasi yang dikuadratkan (r^2) dinamakan dengan koefisien determinasi atau koefisien penentu. Koefisien determinasi merupakan proporsi untuk menentukan terjadinya presentase variansi bersama antara variabel X dengan variabel Y jika dikalikan dengan 100%”. Apabila koefisien determinasi dirumuskan, maka:

$$Kd = r^2 \times 100 \%$$

F. Sistematika Penulisan

Penulisan proyek akhir ini penulis bagi kedalam 5 bab, dengan rincian:

Bab I

Merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang permasalahan, pembatasan masalah, identifikasi permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian, metode penelitian, sistematika penulisan, serta lokasi dan waktu penelitian.

Bab II

Merupakan konsep teori yang menjadi acuan dan digunakan di dalam proses penelitian proyek akhir ini.

Bab III

Bagian ini menyajikan tinjauan mengenai objek penelitian, profil responden, serta tanggapan responden mengenai variabel penelitian.

Bab IV

Bagian yang menampilkan analisis permasalahan tentang variabel X dan Y serta pengaruh antara variabel X terhadap Y

Bab V

Pada bagian terakhir ini akan disajikan tulisan mengenai kesimpulan dan rekomendasi terkait permasalahan yang diteliti.

G. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melaksanakan penelitian di Hotel De Java yang terletak di Jl. Sukajadi No. 148 – 150 Bandung, Jawa Barat (40161). Penelitian ini dilakukan terhitung sejak 27 Januari hingga 26 Mei 2016. Sedangkan untuk proses pengolah data penulis lakukan hingga bulan Juni 2016.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen dan sumber daya manusia merupakan dua hal yang berbeda namun dapat menjadi sebuah kesatuan. Sumber daya manusia merupakan sebutan bagi individu atau sekelompok individu di dalam sebuah organisasi. Sedangkan manajemen merupakan sistem pengelolaan sebuah organisasi, artinya apabila dijadikan sebuah definisi secara kesatuan, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sistem pengelolaan sumber daya manusia. Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2013:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi – fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sangat identik dengan manajemen personalia. Beberapa ahli berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia merupakan dua hal yang memiliki kesamaan. Persamaan tersebut dilandaskan kepada fungsi mereka di dalam sebuah organisasi, yakni pengelolaan sumber daya manusia.

Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia hanya memiliki perbedaan dalam beberapa aspek, namun dalam hal aktivitas dasar keduanya memiliki kesamaan. Melaksanakan fungsi operasionalnya dengan tepat

merupakan dasar aktivitas dari manajemen sumber daya manusia. Menurut H. M. Yani (2012:4-5), fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi lima fungsi, yaitu:

a. Fungsi perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Fungsi pengadaan (*procurement*)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*)

c. Fungsi pengembangan (*development*)

Fungsi pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

d. Fungsi kompensasi

Fungsi kompensasi merupakan fungsi MSDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

e. Fungsi pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.

f. Fungsi pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi MSDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang.

Dengan dijalankannya fungsi – fungsi tersebut, tentunya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dari manajemen sumber daya manusia. Seperti yang diutarakan oleh William B. Werther dan Keith Davis yang dikutip oleh Hariandja (2002:3), yaitu *“The purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way”*.

Pendapat tersebut meyakini bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia berpusat kepada peningkatan produktivitas karyawan demi tercapainya tujuan dari organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau karyawan. Sumber daya manusia memiliki peran strategis di dalam sebuah organisasi. Maka dari itu diperlukan manajemen atau pengelolaan yang baik agar produktifitas dari sumber daya manusia tetap terjaga dan bahkan mengalami peningkatan. Seiring dengan

meningkatnya produktifitas, maka fungsi – fungsi dari MSDM tentunya akan berjalan dengan baik, sehingga akan ada banyak manfaat yang diberikan kepada organisasi dan tujuan dari organisasi pun akan tercapai.

B. Teori Kompensasi

Seperti yang telah disebutkan pada bagian teori manajemen sumber daya manusia, kompensasi merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia. Artinya peran kompensasi sangatlah vital didalam pengelolaan sumber daya manusia. Kompensasi sendiri secara sederhana dapat diartikan sebagai segala bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Seperti yang dikemukakan oleh Mondy dan Martocchio (2016:247) bahwa *“Compensation is the total of all rewards provided employees in return for their work.”* Atau apabila diartikan merupakan keseluruhan penghargaan atau imbalan yang disediakan bagi karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Pemberian kompensasi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan seperti hotel tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor – faktor tersebut menjadi suatu acuan setiap organisasi didalam menentukan kebijakan pemberian kompensasi. I Komang Ardana, dkk (2012:153) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan UU & Keppres

6. Biaya hidup atau *cost of living*
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan

Secara umum bentuk kompensasi terdiri dari beberapa jenis. Mondy dan Martocchio (2016:247) menjabarkan jenis - jenis kompensasi sebagai berikut:

“Direct financial compensation (core compensation) consists of the pay that a person receives in the form of wages, salaries, commissions, and bonuses. Indirect financial compensation (employee benefits) consists of all financial rewards that are not included in direct financial compensation. This form of compensation includes a wide variety of rewards normally received indirectly by the employee such as paid vacation and medical care. Nonfinancial compensation consists of the satisfaction that a person receives from the job itself or from the psychological or physical environment in which the person works.”

Pernyataan tersebut mengelompokkan kompensasi kedalam dua bagian, yaitu kompensasi berbentuk finansial dimana terdiri dari kompensasi finansial langsung, seperti gaji, upah, komisi dan bonus, serta ada bentuk kompensasi finansial tidak langsung, seperti pembayaran untuk hari libur. Kemudian ada pula bentuk kompensasi nonfinansial yang didefinisikan sebagai kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan yang dilakukannya atau dari lingkungan psikologis serta psikis dimana seseorang tersebut bekerja. Hal senada dikemukakan oleh Wilson Bangun (2012:257) di dalam bukunya, yaitu “Aspek kompensasi nonfinansial mencakup faktor – faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan organisasinya. Berdasarkan kepada dua pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa kompensasi tidaklah selalu berbicara mengenai uang, namun ada juga yang berkaitan dengan pekerjaan itu serta lingkungan pekerjaan tersebut.

Dalam literatur lain, Simamora yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:541) memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai penjabaran dari kompensasi non finansial, yaitu:

- a. Pekerjaan adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas – tugas yang telah dibebankan padanya. Pegawai akan menerima kompensasi non keuangan berupa kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaan yang dirasa tepat bagi pegawai, antara lain:
 1. Tugas – tugas yang menarik
 2. Tantangan, bagi sebagian pegawai yang merasakan pekerjaan yang kurang menantang/monoton akan dapat memacu ketidakpuasan pegawai atau bahkan membuat pegawai tersebut keluar dari organisasinya demi mencari pekerjaan yang dianggap lebih menantang.
 3. Tanggung jawab, yaitu suatu bentuk kepercayaan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaan.
 4. Pengakuan, yaitu suatu bentuk sikap yang diberikan organisasi kepada pegawai atas keberadaan dan kedudukannya ditengah – tengah organisasi sebagai salah satu anggota yang berkecimpung dalam organisasi
 5. Rasa pencapaian, yaitu perasaan pegawai atas pencapaian dalam keberhasilannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya dengan baik.
- b. Lingkungan pekerjaan adalah kondisi lingkungan dalam suatu organisasi dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari – hari. Adapun lingkungan pekerjaan terdiri atas:

1. Kebijakan – kebijakan yang sehat maksudnya adalah kebijakan – kebijakan yang dibuat oleh manajemen hendaknya harus adil tidak hanya mendukung organisasi saja sehingga organisasi terkesan sewenang – wenang dalam menentukan kebijakan bagi pegawai , selain itu kebijakan – kebijakan tersebut haruslah mampu mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta juga berfungsi sebagai sarana untuk membela kepentingan pegawai, dengan demikian kepuasan kerja akan diperoleh pegawai.
2. Supervisi yang kompeten maksudnya adalah pengawas yang bijaksana dan cakap serta mampu memberikan petunjuk–petunjuk, dukungan dan tanggung jawab yang nyata dalam proses penyelesaian pekerjaan yang rumit dan kompleks, selain itu pengawas juga memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk ikut berpartisipasi dan dalam segala hal yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaannya sehingga secara otomatis kemampuan pegawai juga ikut berkembang sehingga tercipta kepuasan kerja bagi pegawai.
3. Teman Kerja yang menyenangkan akan meningkatkan semangat kerja pegawai karena dengan keeratan hubungan dengan teman kerja yang menyenangkan akan membantu proses penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan akan selesai dengan mudah dan cepat, selain itu dengan keeratan hubungan dengan rekan kerja mampu mengurangi ketegangan, kecemasan dalam kelompok, sehingga pegawai akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh pekerjaan.

4. Lingkungan kerja yang nyaman maksudnya adalah tempat kerja seseorang pegawai yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan tugas – tugasnya.

C. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen suatu perusahaan seperti hotel karena memiliki implikasi yang besar terhadap hasil karyawan yang optimal. Hal ini diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Mila Badriyah (2015:227), yaitu “ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal.” Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi pula.

Di dalam sebuah perusahaan seperti hotel, tentunya banyak ciri – ciri yang menunjukkan karyawan di hotel tersebut memiliki kepuasan kerja yang tinggi ataupun rendah. Sangat mudah untuk mengetahui apakah karyawan di perusahaan tersebut memiliki kepuasan kerja yang tinggi ataupun rendah. Indikator yang paling sering memperlihatkan tingkat kepuasan kerja di sebuah perusahaan biasanya adalah perputaran karyawan dan absensi. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, pada umumnya tingkat perputaran karyawan dan absensi pun rendah, dan begitu pula sebaliknya.

Kepuasan kerja pada dasarnya berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Davis dan Newstrom yang dikutip oleh Mila Badriyah di dalam

bukunya (2015:228) mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work.*” Atau kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam bekerja. Hampir serupa dengan pendapat tersebut, Edy Sutrisno (2009:75) menyatakan bahwa “Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.” Semua pendapat ahli tersebut kembali menegaskan bahwa kepuasan kerja seseorang, atau dalam hal ini karyawan berhubungan dengan perasaan dalam memandang dan menjalankan pekerjaan mereka.

Perasaan karyawan dalam memandang serta menjalankan pekerjaan dapat dikatakan sebagai suatu penilaian dari karyawan tentang sejauh mana pekerjaan tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka. Tentunya kepuasan kerja tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, Darsono dan Tjatjuk Siswandoko (2011:217) menjabarkan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepribadian, kepuasan kerja berhubungan dengan kepribadian, atau watak, atau karakter, di antaranya aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan dan tekanan.
2. Status dan senioritas, kedudukan dan status mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi hirarkidi dalam organisasi lebih mudah karyawan tersebut untuk puas.

3. Kecocokan dengan minat, minat kerja karyawan menentukan tingkat kepuasan kerjanya. Semakin cocok minat karyawan dengan kenyataan yang ditemui dalam tugas maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.
4. Kepuasan hidup, seorang karyawan yang mempunyai kepuasan hidup yang tinggi terhadap elemen – elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, juga akan cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

D. Teori Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi dan kepuasan kerja merupakan dua hal yang saling berkaitan, beberapa ahli mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan di dalam bukunya (2005:121), beliau memaparkan lebih lanjut bagaimana kompensasi atau balas jasa dapat mempengaruhi kepuasan kerja. “Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya” Kalimat tersebut menyatakan bahwa balas jasa atau kompensasi merupakan pemuas kebutuhan, baik fisik, status sosial maupun egoistiknya.

Kompensasi dan kepuasan kerja merupakan aspek di dalam pengelolaan sumber daya manusia yang sangat penting, Pemberian kompensasi haruslah melalui pertimbangan yang matang, karena akan berdampak kepada tingkat kepuasan kerja karyawan. Di dalam kompensasi non finansial, yang menjadi pertimbangan di dalam pemberian kompensasi adalah aspek psikis dan psikologis, seperti apa yang telah di jelaskan sebelumnya. Sedangkan tingkat kepuasaan kerja harus diperhatikan serius dan dipertimbangkan dengan baik oleh pihak manajemen karena akan berdampak

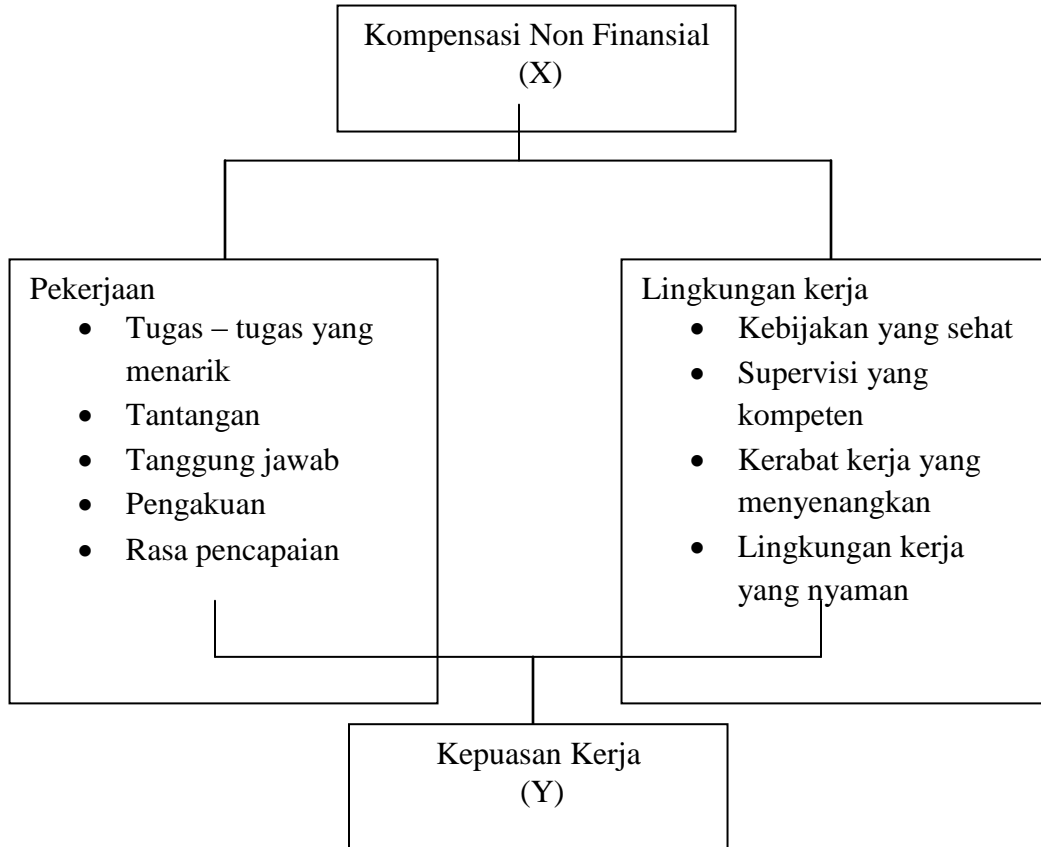
kepada produktivitas mereka dalam mencapai tujuan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini diperkuat oleh pendapat Notoatmodjo (2003:153), yaitu “Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi”.

Kaitan antara kompensasi dan kepuasan kerja juga disebutkan di dalam literature lain oleh Handoko (2012:155), yaitu “Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi.” Pendapat tersebut menyebutkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan beberapa aspek di dalam diri karyawan yang salah satunya adalah kepuasan kerja, dimana kompensasi adalah salah satu cara untuk meningkatkan beberapa aspek tersebut.

Beberapa pendapat ahli yang telah disebutkan diatas menegaskan tentang adanya hubungan atau keterkaitan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, atau bisa dikatakan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Agar lebih terperinci dengan jelas, berikut ini penulis tampilkan kerangka pemikiran di dalam proses penelitian ini, dimana kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

GAMBAR 2.1

KERANGKA PEMIKIRAN



BAB III

TINJAUAN OBJEK PENELITIAN DAN DATA

A. Tinjauan Umum Hotel De Java Bandung

1. Sejarah Singkat Hotel De Java Bandung

Sebagai salah satu wilayah dengan banyak objek wisata di dalamnya, Bandung menjadi destinasi favorit bagi para wisatawan domestik maupun mancanegara. Hampir setiap musim liburan terjadi lonjakan jumlah wisatawan yang datang ke Kota Bandung yang berdampak kepada terus berkembangnya pariwisata di Kota Bandung. Seiring dengan berkembangnya pariwisata di Kota Bandung tersebut, tentunya peluang bisnis di Kota Bandung pun semakin besar, terlebih di bidang bisnis akomodasi seperti hotel. Melihat besarnya peluang tersebut, dua orang pengusaha asal Kota Bandung, yaitu Juan Sebastian dan Sukiyanto Chandra akhirnya memutuskan untuk membuka sebuah hotel berbintang 4 melalui pembentukan sebuah perusahaan, yaitu PT. Suri Panca. Mereka memilih *Grows Hospitality* sebagai operator hotel mereka dan hotel tersebut dinamakan De Java Hotel yang diresmikan pada tanggal 10 Maret 2013.

Hotel De Java mengusung nuansa Jawa Kontemporer, dimana konsep tersebut terinspirasi dari keramahan “Orang Jawa” dalam melayani. Hal ini bisa dilihat dari logo perusahaan yang berbentuk seperti wayang kulit serta penamaan beberapa fasilitas di dalamnya seperti de Bale Restaurant dan Mana lounge. Hotel De Java terletak di Jalan Sukajadi no. 148-150 yang merupakan lokasi yang cukup strategis karena hanya berjarak sekitar 15 menit dari pintu tol Pasteur, 15 menit dari

Stasiun Bandung serta hanya 20 menit perjalanan menuju Bandara di Kota Bandung. Selain itu posisi Hotel De Java pun sangat dekat dengan objek wisata seperti kawasan Lembang dan kawasan Dago, serta berjarak cukup dekat dengan pusat perbelanjaan, seperti Jalan Cihampelas dan Jalan Riau, bahkan cukup hanya berjalan kaki menuju Paris Van Java Mall. Dengan konsep yang ditawarkan, serta letaknya yang cukup strategis tersebut, Hotel De Java menjadi salah satu pilihan bagi para wisatawan untuk menginap sembari menghabiskan waktu libur mereka di Kota Bandung.

2. Fasilitas Di Hotel De Java Bandung

a. Kamar

Hotel De Java Bandung memiliki 88 unit kamar, namun jumlah kamar yang dijual hanyalah 87 unit saja, dikarenakan 1 unit kamar digunakan sebagai ruangan kantor. Berikut ini merupakan rincian luas kamar beserta fasilitas di dalamnya:

TABEL 3.1

RINCIAN LUAS KAMAR HOTEL DE JAVA BANDUNG

<i>Rooms</i>	<i>Bed Size</i>	
	<i>Single</i>	<i>Queen</i>
<i>Deluxe</i>	120 cm x 200 cm	180 cm x 200 cm
<i>Executive</i>	200 cm x 240 cm	-
<i>Suite</i>	200 cm x 240 cm	-

Sumber: Hotel De Java Bandung 2016

b. *Meeting Rooms*

Hotel De Java Bandung memiliki 5 *meeting rooms* untuk memenuhi kebutuhan rapat atau pertemuan dari para tamunya. Adapun rincian dari *meeting rooms* tersebut adalah sebagai berikut:

TABEL 3.2

RINCIAN *MEETING ROOM* DI HOTEL DE JAVA BANDUNG

Ruangan	Ukuran	Kapabilitas			
		<i>Round Table</i>	<i>U Shape</i>	<i>Theatre</i>	<i>Class Room</i>
Akasa	19 x 16	120	70	350	150
Nisala	15 x 16	80	56	250	56
Arsa	8 x 7	30	20	40	20
Aruna	8 x 7	30	20	40	20
Amara	8 x 7	30	20	40	20

Sumber: Hotel De Java Bandung 2016

Hotel De Java menawarkan beberapa pilihan paket dengan catatan minimal pesertanya adalah 10 orang. Berikut ini merupakan penjabaran dari paket-paket tersebut.

- *Half day package*

Meeting room hanya dapat digunakan maksimal selama 6 jam. Peserta mendapatkan makan siang atau makan malam serta 1 kali *coffee break*. Harga yang ditawarkan yaitu Rp. 278.000 nett/orang.

- *Full day package*

Meeting room dapat digunakan maksimal selama 8 jam. Peserta mendapatkan makan siang atau makan malam, serta 2 kali *coffee break*. Harga yang harus dibayarkan untuk memperoleh paket ini adalah Rp 348.000 nett/orang

- *Exclusive package*

Meeting room dapat digunakan maksimal 12 jam. Peserta mendapatkan makan siang dan makan malam serta 2 kali *coffee break*. Untuk harga dari paket ini adalah Rp. 516.000 nett/orang.

- *Coffee break package*

Meeting room hanya dapat digunakan selama 3 jam dan mendapatkan 1 kali *coffee break*. Harga yang ditawarkan yaitu Rp. 120.000 nett/orang.

c. *Food & Beverage Outlet*

- *De Bale Restaurant*

De Bale Restaurant merupakan “*all day dining*” restoran di Hotel De Java Bandung. *De Bale* menawarkan variasi menu tradisional, Asian serta western. *De Bale* terletak di dekat lobi hotel. Di *De Bale restaurant* tamu bisa memilih menu buffet maupun ala carte.

- *Mana Lounge*

Mana Lounge menawarkan suasana yang glamour dan merupakan tempat yang cocok bagi para tamu yang ingin merasakan atmosfer yang lebih santai namun terkesan mewah. *Mana Lounge* terletak di *rooftop* Hotel De Java Bandung dengan pemandangan malam hari yang sangat indah.

d. *Pool side & fitness center*

Pool side Hotel De Java bandung terletak di *rooftopnya* berdampingan dengan *Mana Lounge*, sehingga ketika tamu sedang berenang, bisa sekaligus memesan dan

menikmati pilihan menu yang ada di Mana Lounge. Untuk *Fitness Center* terletak di Lantai 6 Hotel, *Fitness Center* dilengkapi dengan peralatan *fitness* yang cukup memadai bagi para tamu.

e. Edelweiss Spa *Aromatherapy* and *Reflexology*

Fasilitas ini merupakan spa yang dimiliki oleh Hotel De Java. Fasilitas spa ini didukung oleh terapis yang profesional dan sudah berpengalaman.

f. Cheer MeUp De Boutique

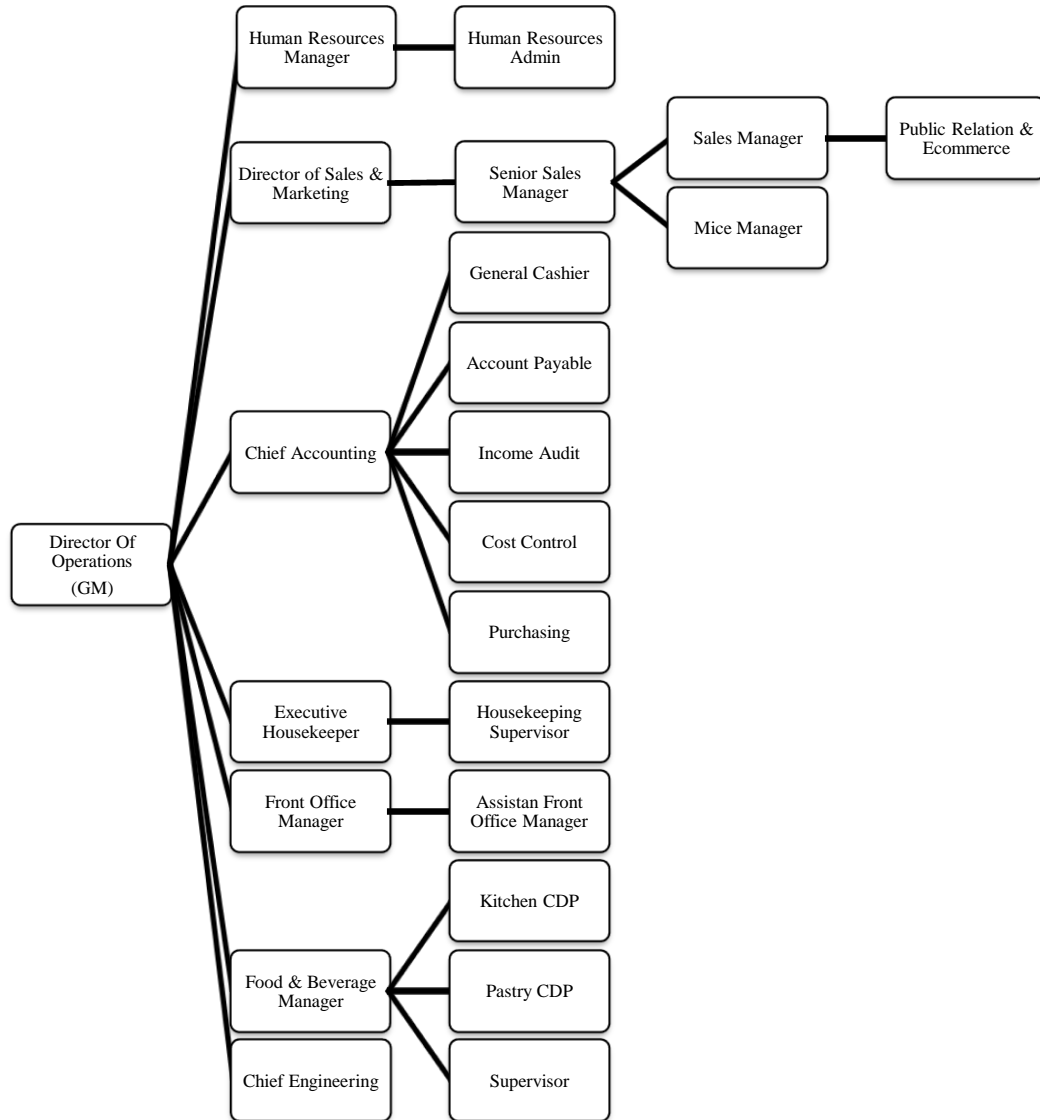
Cheer MeUp De Boutique merupakan fasilitas di Hotel De Java Bandung yang menjual berbagai macam produk fashion ternama. Cheer MeUp De Boutique menjamin keaslian produk tersebut 100%. Produk-produk tersebut merupakan produk impor dari berbagai *Departement Store* kelas atas.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sebuah bagan yang menggambarkan garis koordinasi setiap departemen serta memperlihatkan pada jabatan atau posisi apa seorang karyawan bekerja sehingga mereka dapat mengetahui siapa atasan dan bawahan mereka, serta kepada siapa mereka harus bertanggung jawab dan mendelegasikan wewenang mereka. Struktur organisasi sangat penting di sebuah hotel, agar terciptanya harmonisasi serta keselarasan di dalam sistem penugasan. Berikut ini merupakan struktur organisasi yang ada di Hotel De Java.

GAMBAR 3.1

STRUKTUR ORGANISASI DI HOTEL DE JAVA BANDUNG



Sumber: HRD Hotel De Java Bandung 2016

B. Profil Responden

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, sumber daya manusia atau karyawan merupakan komponen penting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan seperti hotel. Kompensasi dan kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sumber daya

manusia atau karyawan, maka dalam proses penelitian ini penulis tentunya menjadikan karyawan Hotel De Java sebagai responden untuk pengisian kuesioner. Berikut ini merupakan tabel mengenai jumlah karyawan di Hotel De Java per April 2016:

TABEL 3.3
JUMLAH KARYAWAN HOTEL DE JAVA BANDUNG

<i>Department</i>	Jumlah Karyawan
<i>Housekeeping</i>	11
<i>Front Office</i>	13
<i>F&B Departement</i>	22
<i>Engineering</i>	4
<i>Sales</i>	5
<i>Accounting</i>	7
HRD	1
Total	63

Sumber: HRD Hotel De Java Bandung 2016

Penulis tidak memilih seluruh karyawan sebagai responden untuk pengisian kuesioner, penulis hanya memilih karyawan pada level *Rank & File* di setiap departemen Hotel De Java. Hal ini dikarenakan responden pada level *Rank & File* merupakan level terbawah di Hotel De Java dan sangat cocok untuk dijadikan sampel oleh penulis dalam proses penelitian ini. Berikut ini tabel yang mengkategorisasikan jumlah karyawan berdasarkan levelnya di Hotel De Java.

TABEL 3.4

JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN LEVEL

Level	Jumlah Karyawan
<i>Rank & File</i>	40
<i>Supervisor</i>	14
<i>Assistant Manager</i>	2
<i>Manager</i>	6
<i>Director</i>	1
Total	63

Sumber: HRD Hotel De Java Bandung 2016

Seperti yang telah dijabarkan pada tabel tersebut, jumlah seluruh karyawan *rank & file* yang dijadikan responden untuk pengisian kuesioner tersebut adalah 40 karyawan. Berikut ini merupakan profil responden dari olah data kuesioner yang didasarkan kepada beberapa kriteria:

1. Profil responden berdasarkan usia

TABEL 3.5

PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN USIA

Usia	Jumlah	%
≤ 30 tahun	17	42,50
31-50	19	47,50
≥ 51	4	10,00
Total	40	100

Sumber: Olah data kuesioner 2016

Berdasarkan kriteria usia, rata-rata usia responden adalah 31-50, dengan presentase 47,50%. Responden dengan usia diatas 51 tahun hanya 10,00% saja, atau hanya 4 orang dari total 40 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian responden berada pada usia yang sangat produktif.

2. Profil responden berdasarkan status

TABEL 3.6

PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN STATUS

Status	Jumlah	%
Menikah	25	62,50
Belum Menikah	15	37,50
Total	40	100

Sumber: Olah data kuesioner 2016

Data diatas menunjukkan bahwa dari 40 responden, yang berstatus sudah menikah lebih banyak dengan presentase 62,50% dibandingkan dengan responden dengan status belum menikah dengan presentase 37,50%

3. Profil responden berdasarkan pendidikan terakhir

TABEL 3.7

PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR

Pendidikan Terakhir	Jumlah	%
SMA / SMK	13	32,50
Diploma	27	67,50
S1	0	0,00
Total	40	100,00

Sumber: Olah data kuesioner 2016

Dari data tersebut diketahui bahwa berdasarkan latar pendidikan, jumlah responden yang mengenyam pendidikan diploma lebih banyak dibandingkan dengan responden yang hanya berijazah SMA/SMK. Sedangkan tidak ada responden dengan latar belakang pendidikan sarjana.

4. Profil responden berdasarkan jenis kelamin

TABEL 3.8

PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Pria	28	70,00
Wanita	12	30,00
Total	40	100

Sumber: Olah data kuesioner 2016

Berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita, dengan perbandingan 70% : 30%

5. Profil responden berdasarkan daerah asal

TABEL 3.9

PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN DAERAH ASAL

Asal	Jumlah	%
Bandung	33	82,50
Luar Bandung	7	17,50
Total	40	100,00

Sumber: Olah data kuesioner 2016

Berdasarkan daerah asal, jumlah responden yang berasal luar Bandung lebih sedikit dibandingkan dengan responden yang berasal dari Bandung. Responden yang berasal dari luar Bandung hanya ada 7 orang dengan presentase 17,50%, sedangkan responden yang berasal dari Bandung ada 33 orang dengan presentase 82,50%.

6. Profil responden berdasarkan lama bekerja

TABEL 3.10

PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN LAMA BEKERJA

Lama Bekerja	Jumlah	%
≤ 1 tahun	13	32,50
1 - 2 tahun	19	47,50
≥ 2 Tahun	8	20,00
Jumlah	40	100

Sumber: Olah data kuesioner 2016

Berdasarkan lama bekerja, diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan lama bekerja 1-2 tahun, dengan presentase 47,50%. Jumlah responden dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun berada di urutan kedua dengan presentase sebesar 32,50%, sedangkan responden dengan lama bekerja lebih dari 2 tahun menempati posisi terakhir dengan presentase sebesar 20%.

C. Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi Non Finansial Di Hotel De Java Bandung

Setelah pembahasan mengenai profil responden berdasarkan beberapa kriteria, berikut ini merupakan olah data tentang tanggapan karyawan mengenai Kompensasi Non Finansial yang diberikan oleh Hotel De Java berdasarkan kuesioner yang telah diisi sebelumnya oleh responden. Penulis menggunakan alat bantu berupa *software* IBM SPSS Statistics 22 di dalam proses pengolahan data mengenai tanggapan responden terhadap variabel Kompensasi non Finansial tersebut.

1. Tanggapan mengenai tugas yang menarik

TABEL 3.11

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP TUGAS – TUGAS YANG MENARIK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	2	5,0	5,0	5,0
Cukup Setuju	16	40,0	40,0	45,0
Tidak Setuju	20	50,0	50,0	95,0
Sangat Tidak Setuju	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pada aspek ini, responden lebih banyak menjawab tidak setuju, dengan presentase sebesar 50% (20 responden). Sedangkan 2 responden dengan presentase 5% yang merupakan jumlah terendah menilai setuju dan sangat tidak setuju.

2. Tanggapan mengenai tantangan

TABEL 3.12

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP TANTANGAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	6	15,0	15,0	15,0
Cukup Setuju	17	42,5	42,5	57,5
Tidak Setuju	14	35,0	35,0	92,5
Sangat Tidak Setuju	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Dari data tersebut, dapat diartikan bahwa pada aspek mengenai tantangan (pekerjaan yang menantang) presentase terbanyak responden, yaitu 42,5% (17 responden) menjawab cukup setuju. Sedangkan presentase terendah, yaitu 7,5% (3 responden) menjawab sangat tidak setuju.

3. Tanggapan mengenai tanggung jawab

TABEL 3.13

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP TANGGUNG JAWAB

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	4	10,0	10,0	10,0
Cukup Setuju	21	52,5	52,5	62,5
Tidak Setuju	14	35,0	35,0	97,5
Sangat Tidak Setuju	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pada aspek ini, responden lebih banyak menjawab cukup setuju, dengan presentase sebesar 52,5% (21 responden). Sedangkan 1 responden dengan presentase 2,5% yang merupakan jumlah terendah menilai sangat tidak setuju.

4. Tanggapan mengenai pengakuan

TABEL 3.14

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGAKUAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	21	52,5	52,5	52,5
Tidak Setuju	17	42,5	42,5	95,0
Sangat Tidak Setuju	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa responden terbanyak (21 responden) dengan presentase sebesar 52,5% menjawab cukup setuju. Sedangkan jawaban sangat tidak setuju merupakan pilihan jawaban yang paling sedikit dipilih oleh responden (2 responden) dengan presentase 5%.

5. Tanggapan mengenai rasa pencapaian

TABEL 3.15

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP RASA PENCAPAIAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	1	2,5	2,5	2,5
Cukup Setuju	21	52,5	52,5	55,0
Tidak Setuju	17	42,5	42,5	97,5
Sangat Tidak Setuju	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa sejumlah 21 responden dengan presentase 52,5% menjawab cukup setuju, dimana pilihan jawaban ini merupakan

terbanyak diantara yang lain. Sedangkan jawaban sangat tidak setuju dan setuju dipilih masing-masing oleh 1 orang responden dengan presentase 2,5% yang merupakan presentase terkecil.

6. Tanggapan mengenai kebijakan yang sehat

TABEL 3.16

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEBIJAKAN YANG SEHAT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	20	50,0	50,0	50,0
Tidak Setuju	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Tabel tersebut menunjukkan bahwa penilaian cukup setuju dan tidak setuju menjadi pilihan terbanyak responden pada aspek ini (20 responden) dengan presentase sama besar, yaitu 50% : 50%

7. Tanggapan mengenai supervisi yang kompeten

TABEL 3.17

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP SUPERVISI YANG KOMPETEN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju	2	5,0	5,0	5,0
Cukup Setuju	13	32,5	32,5	37,5
Tidak Setuju	24	60,0	60,0	97,5
Sangat Tidak Setuju	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Dari tabel tersebut diketahui bahwa mayoritas responden dengan jumlah 24 orang (60%) menilai tidak setuju. Sedangkan jumlah terkecil responden dengan presentase 2,5% (1 responden) menilai sangat tidak setuju.

8. Tanggapan mengenai teman kerja yang menyenangkan

TABEL 3.18

**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP
TEMAN KERJA YANG MENYENANGKAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	2	5,0	5,0	5,0
Cukup Setuju	13	32,5	32,5	37,5
Tidak Setuju	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa mayoritas responden dengan presentase 62,5% menilai tidak setuju, sedangkan responden yang menilai setuju merupakan responden dengan persentase terkecil, yaitu 5%.

9. Tanggapan mengenai lingkungan kerja yang nyaman

TABEL 3.19

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP LINGKUNGAN KERJA YANG NYAMAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju	1	2,5	2,5	2,5
Setuju	4	10,0	10,0	12,5
Cukup Setuju	21	52,5	52,5	65,0
Tidak Setuju	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Tabel tersebut menunjukkan penilaian cukup setuju dipilih oleh mayoritas responden dengan presentase sebesar 52,5%. Sedangkan minoritas responden menilai sangat setuju dengan presentase 2,5%.

D. Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja Di Hotel De Java Bandung

Setelah sebelumnya dijabarkan mengenai tanggapan responden mengenai indikator-indikator yang mewakili variabel kompensasi non Finansial di Hotel De Java Bandung. Berikut ini akan disajikan tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja yang diwakili oleh 5 indikator berdasarkan hasil kuesioner yang telah diisi sebelumnya oleh responden. Adapun di dalam pengolahan data hasil kuesioner tersebut penulis menggunakan alat bantu berupa *software* IBM SPSS Statistics 22.

1. Tanggapan mengenai kemampuan untuk aktualisasi diri

TABEL 3.20

**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP
KEMAMPUAN UNTUK AKTUALISASI DIRI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	17	42,5	42,5	42,5
Tidak Setuju	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dengan presentase 57,5% (23 responden) menilai tidak setuju. Sedangkan jawaban cukup setuju hanya dipilih oleh 42,5% responden.

2. Tanggapan mengenai kemampuan menghadapi tantangan dan tekanan

TABEL 3.21

**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEMAMPUAN
UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN DAN TEKANAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	17	42,5	42,5	42,5
Tidak Setuju	21	52,5	52,5	95,0
Sangat Tidak Setuju	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa penilaian tidak setuju dipilih oleh 21 responden dengan presentase sebesar 52,5% atau merupakan presentase terbesar. Sedangkan 2 responden menilai sangat tidak setuju dengan presentase 5% yang merupakan presentase terendah.

3. Tanggapan mengenai kedudukan dan status di dalam pekerjaan

TABEL 3.22

**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEDUDUKAN DAN STATUS
DALAM PEKERJAAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	2	5,0	5,0	5,0
Cukup Setuju	14	35,0	35,0	40,0
Tidak Setuju	23	57,5	57,5	97,5
Sangat Tidak Setuju	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Tabel tersebut menunjukkan bahwa penilaian tidak setuju dipilih oleh mayoritas responden dengan presentase 57,5%, sedangkan penilaian sangat tidak setuju merupakan pilihan jawaban yang paling sedikit dipilih oleh responden dengan presentase 2,5%.

4. Tanggapan mengenai kesesuaian minat dengan tugas di dalam pekerjaan

TABEL 3.23

**TANGGAPAN TERHADAP KESESUAIAN MINAT DENGAN TUGAS
DI DALAM PEKERJAAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	2	5,0	5,0	5,0
Cukup Setuju	14	35,0	35,0	40,0
Tidak Setuju	21	52,5	52,5	92,5
Sangat Tidak Setuju	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa mayoritas responden menilai tidak setuju dengan presentase 52,5%, dan presentase terkecil responden, yaitu 5% menilai setuju.

5. Tanggapan mengenai kepuasan terhadap elemen di luar pekerjaan

TABEL 3.24

**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEPUASAN
DI LUAR ELEMEN PEKERJAAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	3	7,5	7,5	7,5
Cukup Setuju	15	37,5	37,5	45,0
Tidak Setuju	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Tabel tersebut menunjukkan bahwa penilaian tidak setuju dipilih oleh mayoritas responden (22 responden) dengan presentase sebesar 55%, sedangkan penilaian setuju merupakan penilaian dari minoritas responden (3 responden) dengan presentase 7,5%.

E. Tinjauan Mengenai Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja maka harus diketahui perhitungan total variabel X dan Variabel Y.

Berikut ini merupakan perhitungan tersebut:

Responden	XTotal	YTotal	Responden	Xtotal	Ytotal
1	23	11	21	22	10
2	25	15	22	22	11
3	26	15	23	23	12
4	26	14	24	23	12
5	23	11	25	24	14
6	23	11	26	21	10
7	23	11	27	20	11
8	23	12	28	19	8
9	24	14	29	22	11
10	22	11	30	22	11
11	22	12	31	24	14
12	21	10	32	21	10
13	24	13	33	24	14
14	22	12	34	25	15
15	23	14	35	26	16
16	20	10	36	24	13
17	19	10	37	23	11
18	22	12	38	21	9
19	22	10	39	29	17
20	23	10	40	30	18

BAB IV

ANALISIS PERMASALAHAN

A. Analisis Mengenai Kompensasi Non Finansial Di Hotel De Java Bandung

Pada bagian berikut ini akan ditampilkan analisis mengenai hasil tanggapan responden tentang indikator-indikator permasalahan yang telah disajikan pada bagian sebelumnya. Adapun indikator-indikator tersebut merupakan bagian dari variabel penelitian penulis yang sesuai dengan identifikasi permasalahan yang telah penulis jelaskan di bagian awal, yaitu kompensasi non finansial yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan di Hotel De Java Bandung, tingkat kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung serta pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung. Analisis ini akan digunakan sebagai pembandingan antara keadaan di lokasi penelitian dengan kondisi ideal yang diharapkan dari variabel-variabel yang diteliti.

Penulis menggunakan interval skala *Likert* yang berguna untuk menentukan nilai tertinggi hingga terendah dari variabel-variabel penelitian. Skala tersebut diperoleh dengan cara perhitungan skor tertinggi (5) dikurangi dengan skor terendah (1) dibagi dengan 5, sehingga didapatkan interval dengan nilai 0,80. Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan secara lengkap interval dari skala *Likert* tersebut:

TABEL 4.1

**PENENTUAN KATEGORI SKOR BERDASARKAN KATEGORI
JAWABAN RESPONDEN**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1,00 - 1,8	Sangat Kurang
1,81 - 2,6	Kurang
2,61 - 3,4	Cukup
3,41 - 4,2	Baik
4,21 - 5,0	Sangat Baik

Penulis menyajikan statistik deskriptif mengenai kompensasi non finansial yang diberikan pihak manajemen kepada karyawan di Hotel De Java Bandung, dimana statistik deskriptif tersebut menampilkan hasil penilaian responden terhadap indikator-indikator pertanyaan yang mewakili variabel penelitian. Berikut ini merupakan tabel statistik deskriptif tersebut:

TABEL 4.2**STATISTIK DESKRIPTIF TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR-INDIKATOR KOMPENSASI NON FINANSIAL***Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tugas - tugas yang menarik	40	1	4	2,45	,677
Tantangan	40	1	4	2,65	,834
Tanggung jawab	40	1	4	2,70	,687
Pengakuan	40	1	3	2,48	,599
Rasa pencapaian	40	1	4	2,55	,597
Kebijakan yang sehat	40	2	3	2,50	,506
Supervisi yang kompeten	40	1	5	2,45	,783
Teman kerja yang menyenangkan	40	2	4	2,43	,594
Lingkungan kerja yang nyaman	40	2	5	2,80	,723
Valid N (listwise)	40				

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Merujuk kepada tabel tersebut, diketahui bahwa terdapat sebanyak 9 indikator pertanyaan yang mewakili variabel kompensasi non finansial dengan jumlah responden yang valid yaitu 40 responden. Dari 1 sampai 5 skala penelitian, nilai 1 merupakan nilai minimum dan nilai 5 sebagai nilai maksimum.

Berdasarkan tabel tersebut, indikator kompensasi non finansial yang memperoleh nilai terendah dengan skor 2,43 adalah indikator teman kerja yang menyenangkan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa banyak karyawan yang masih menilai kurang dari sisi aspek teman kerja yang menyenangkan.

Sedangkan indikator lingkungan kerja yang nyaman, memperoleh skor tertinggi, yaitu 2,80. Indikator tersebut memperoleh skor tertinggi dikarenakan lingkungan Hotel De Java Bandung sudah cukup kondusif dan menciptakan suasana bekerja yang cukup nyaman bagi karyawan.

Berdasarkan keseluruhan skor setiap indikator yang ada di tabel sebelumnya, terlihat bahwa responden masih banyak yang memberikan penilaian yang kurang baik terhadap indikator-indikator pada variabel kompensasi non finansial. Berikut ini merupakan analisis dari masing-masing indikator yang masih dinilai kurang baik oleh responden:

a. Tugas Pekerjaan yang menarik

Aspek tugas pekerjaan yang menarik diwakili oleh pernyataan pihak manajemen memberikan tugas pekerjaan yang bervariasi sehingga pekerjaan tersebut lebih menarik memperoleh nilai sebesar 2,45 yang artinya indikator tersebut masih dinilai kurang oleh responden. Hal ini disebabkan oleh bentuk tugas pekerjaan yang diberikan oleh pihak manajemen kurang bervariasi sehingga banyak karyawan menganggap tugas pekerjaan yang didapat terasa kurang menarik. Manajemen belum memiliki program *cross training* yang memungkinkan karyawan untuk mencoba tugas pekerjaan yang lain agar pekerjaan tidak terasa monoton.

b. Pengakuan

Aspek ini memperoleh nilai 2,48, atau masih dinilai kurang baik oleh responden. Hal tersebut dikarenakan kurangnya pihak manajemen dalam memberikan suatu bentuk pengakuan atau penghargaan terhadap keberadaan karyawan serta hasil kerja karyawan apabila karyawan menunjukkan hasil kerja yang baik. Manajemen

belum mengembangkan program-program yang bersifat memberikan pengakuan atas hasil kerja karyawan, seperti program reward, baik yang bersifat finansial maupun yang bersifat non finansial. Aspek pengakuan atau penghargaan ini merupakan salah satu aspek yang masih belum mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen. Apabila indikator pengakuan atau penghargaan ini lebih diperhatikan, tentunya karyawan akan lebih terpacu di dalam meningkatkan kinerja mereka karena mereka lebih merasa dihargai dan diakui atas keberadaan serta hasil kerja mereka di dalam pekerjaan.

c. Rasa Pencapaian

Indikator ini mendapatkan penilaian sebesar 2,55 dan masih termasuk kedalam kategori kurang. Kurangnya perasaan pegawai atas keberhasilan pencapaian dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada mereka dengan baik tersebut disebabkan oleh kurangnya *feedback* dari pihak manajemen atau atasan mereka apabila mereka berhasil menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan baik. *Feedback* tersebut dapat berupa koreksi atau tanggapan atasan dan manajemen mengenai pekerjaan yang telah dilakukan para karyawan serta pujian atas keberhasilan mereka menyelesaikan suatu pekerjaan. Selain itu manajemen juga tidak memberikan *feedback* dalam bentuk benefit lebih apabila mereka menunjukkan loyalitas mereka. Saat karyawan diharuskan bekerja melebihi waktu normal karena keadaan hotel sedang padat, manajemen menganggap hal tersebut sebagai kewajiban karyawan. Karyawan hanya mendapatkan *ekstra off day*, itu pun apabila karyawan bekerja *double shift*.

d. Kebijakan yang sehat

Indikator kebijakan yang sehat memperoleh nilai 2,50. Angka tersebut masih termasuk kedalam kategori kurang. Rendahnya penilaian tersebut bisa diakibatkan oleh karyawan yang menganggap bahwa kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manajemen masih kurang adil bagi karyawan. Hendaknya karyawan dilibatkan di dalam perumusan sebuah kebijakan agar dapat menyalurkan aspirasi dan pendapat mereka mengenai kebijakan tersebut. Setiap kebijakan juga harus selalu dirumuskan dengan baik oleh manajemen agar selaras dengan yang diharapkan oleh karyawan. Salah satu contohnya adalah berupa kebijakan administrasi perusahaan berupa cuti bagi karyawan, karyawan terkadang sulit untuk mengambil cuti tersebut di waktu-waktu yang mereka inginkan. Kurangnya jumlah karyawan menjadi penyebab sulitnya karyawan untuk mengambil cuti. Kurangnya sosialisasi dari pihak manajemen dalam mensosialisasikan sebuah kebijakan pun menjadi salah satu penyebab karyawan menilai kurang pada indikator ini. Manajemen seringkali telat di dalam melakukan sosialisasi. Manajemen terkadang baru mensosialisasikan kebijakan setelah kebijakan tersebut sudah berjalan. Contohnya adanya kebijakan pemotongan gaji apabila karyawan telat absen, yang dimana kebijakan tersebut kurang disosialisasikan oleh pihak manajemen.

e. Supervisi yang kompeten

Pada aspek supervisi yang kompeten diperoleh nilai 2,45. Aspek ini diwakili oleh pernyataan mengenai atasan yang mengawasi pekerjaan karyawan merupakan orang yang kompeten di dalam bidangnya, bijaksana serta mampu memberikan petunjuk-petunjuk dalam menyelesaikan pekerjaan dengan benar, serta memberikan

karyawan kesempatan untuk berpartisipasi. Dengan nilai yang masuk kedalam kategori kurang tersebut artinya karyawan masih menilai bahwa indikator supervisi yang kompeten tersebut belum cukup baik. Karyawan masih menilai bahwa atasan mereka belum memberikan petunjuk yang baik jelas di dalam pekerjaan dan belum cukup kompeten di dalam bidangnya. Petunjuk tersebut bisa berupa pengarahan di dalam menyelesaikan pekerjaan, cara menangani permasalahan bila ada komplain, dan sebagainya. Selain itu karyawan juga masing merasa atasan mereka belum banyak memberikan kesempatan untuk ikut ambil bagian atau berpartisipasi di dalam proses penyelesaian suatu pekerjaan sehingga kemampuan karyawan tidak ikut berkembang. Manajemen pun kurang selektif di dalam memilih supervisi dikarenakan cukup sulit mencari karyawan yang berpengalaman posisi supervisi tersebut. Selain itu program pelatihan bagi supervisi pun jarang diadakan oleh pihak manajemen.

f. Teman kerja yang menyenangkan

Indikator ini memperoleh nilai 2,43, dimana skor tersebut merupakan skor terendah. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan mengenai rekan kerja yang menyenangkan serta mampu membantu proses penyelesaian pekerjaan dengan mudah dan cepat. Hal ini dapat dikarenakan kurangnya koordinasi antara sesama karyawan di dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, kurangnya briefing sesama karyawan di setiap departemen serta kurangnya kegiatan yang melibatkan karyawan untuk bisa berinteraksi satu sama lain diluar pekerjaan. Selain itu hal ini juga disebabkan oleh kurangnya rotasi *schedule* karyawan yang akhirnya hanya mempertemukan karyawan yang sama dan menyebabkan karyawan hanya berinteraksi dengan orang yang sama di setiap *shift*nya. Selain itu pernah terjadi beberapa konflik kecil antara sesama

karyawan. Pihak Manajemen memilih untuk tidak terlalu ikut campur di dalam konflik tersebut dikarenakan bersifat pribadi dan tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Beberapa indikator tersebut merupakan indikator yang harus diperbaiki dan dievaluasi oleh pihak manajemen Hotel De Java Bandung agar persepsi dan tanggapan karyawan dalam menilai indikator-indikator kompensasi non finansial tersebut lebih baik. Dengan masih adanya indikator yang mendapatkan penilaian kurang baik tersebut artinya responden merasa bahwa pemberian kompensasi non finansial di Hotel De Java masih belum cukup optimal.

Agar lebih terperinci, penulis menyajikan tabel statistik deskriptif mengenai keseluruhan nilai terendah, nilai tertinggi serta nilai rata-rata dari variabel kompensasi non finansial tersebut, dimana apabila dihitung secara menyeluruh, diperoleh hasil nilai rata-rata yang masih tergolong rendah. Berikut ini merupakan hasil perhitungan tersebut:

TABEL 4.3

**STATISTIK DESKRIPTIF NILAI RATA – RATA
KOMPENSASI NON FINANSIAL**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompensasi Non Finansial	9	2,43	2,80	2,5567	,13058
Valid N (listwise)	9				

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

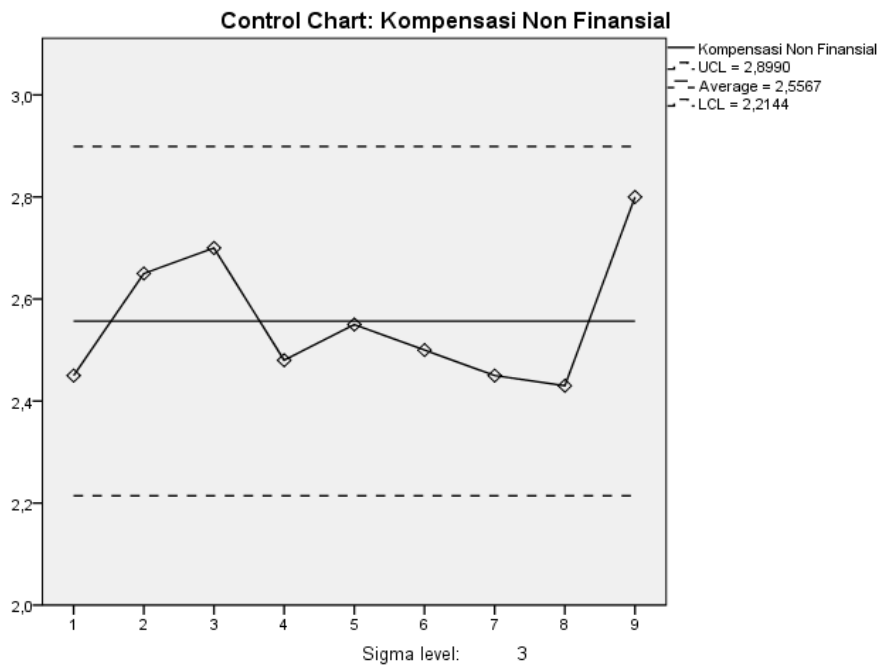
Mengacu pada tabel tersebut, dari 9 pernyataan yang mewakili variabel kompensasi non finansial dihasilkan nilai *mean* atau nilai rata-rata sebesar 2,55.

Dimana nilai terendah adalah 2,43 dengan presentase 48,6%. Presentase tersebut diperoleh dari skor terendah (2,43) dibagi dengan nilai tertinggi (5) kemudian dikalikan dengan 100%. Sedangkan nilai tertinggi pada variabel ini yaitu 2,80 dengan presentase 56%. Presentase tersebut merupakan hasil perhitungan dari skor tertinggi (2,80), dibagi dengan nilai tertinggi (5) dan dikalikan dengan 100%.

Penulis juga menyajikan grafik mengenai pemberian kompensasi non finansial yang mengacu kepada hasil penilaian rata-rata keseluruhan indikator yang telah ditampilkan sebelumnya Berikut ini merupakan grafik yang menampilkan hasil skor setiap indikator hasil dari penilaian responden tersebut:

GAMBAR 4.1

CONTROL CHART KOMPENSASI NON FINANSIAL



Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Grafik tersebut menunjukkan nilai tengah sebesar 2,55, dimana terdapat 5 indikator yang berada di bawah nilai tengah dan terdapat 3 indikator yang berada diatas garis tengah.

B. Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel De Java Bandung

Pada bagian berikut ini akan ditampilkan analisis dan pembahasan mengenai variabel kepuasan kerja karyawan. Analisis dan pembahasan tersebut terkait dengan hasil penilaian kuesioner oleh karyawan sebagai responden. Adapun pembahasan tersebut akan dimulai dari statistik deskriptif mengenai keseluruhan tanggapan responden tentang indikator-indikator pernyataan yang mewakili variabel kepuasan kerja.

TABEL 4.4

STATISTIK DESKRIPTIF TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR – INDIKATOR KEPUASAN KERJA

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kemampuan untuk aktualisasi diri	40	2	3	2,43	,501
Kemampuan untuk menghadapi tantangan dan tekanan	40	1	3	2,38	,586
Kedudukan dan status di dalam pekerjaan	40	1	4	2,43	,636
Kesesuaian minat dengan pekerjaan	40	1	4	2,37	,705
Kepuasan hidup terhadap elemen di luar pekerjaan	40	2	4	2,53	,640
Valid N (listwise)	40				

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Berdasarkan tabel tersebut, dari total 40 responden, nilai 1 merupakan nilai terendah yang dipilih oleh responden dan nilai 4 merupakan nilai tertinggi yang dipilih oleh responden. Untuk rata-rata skor penilaian, penilaian responden terhadap semua indikator yang mewakili variabel kepuasan kerja masih masuk dalam kategori kurang, hal tersebut mengindikasikan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung. Terlihat bahwa indikator yang mendapatkan nilai terendah dengan skor 2,37 adalah pekerjaan yang sesuai dengan minat. Sedangkan indikator yang mendapatkan nilai tertinggi adalah indikator kepuasan hidup terhadap elemen diluar pekerjaan dengan skor 2,53. Berikut ini merupakan rincian analisis setiap indikator yang mewakili variabel kepuasan kerja:

a. Kemampuan untuk aktualisasi diri

Indikator ini memperoleh penilaian sebesar 2,43 dan tergolong kedalam kategori penilaian kurang. Indikator tersebut harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan oleh pihak manajemen. Kurangnya penilaian indikator tersebut mengindikasikan bahwa karyawan belum mampu memaksimalkan potensi diri mereka. Bekerja merupakan cara seseorang untuk mengaktualisasikan diri. Melalui pekerjaannya mereka dapat mencurahkan ide serta pikiran mereka serta potensi yang ada di dalam diri mereka. Pihak HRD belum mempunyai cara untuk mengetahui potensi dari karyawan dan hanya mengandalkan atasan karyawan di masing-masing departemen saja. Kesempatan untuk menyampaikan beberapa ide dan pikiran yang merupakan bagian dari potensi diri karyawan di dalam sebuah proses penyelesaian pekerjaan masih kurang karena atasan mereka yang lebih dominan di dalam membuat keputusan, dimana keputusan tersebut belum tentu sepenuhnya tepat.

b. Kemampuan untuk menghadapi tantangan dan tekanan

Indikator ini mendapatkan penilaian sebesar 2,38. Artinya indikator tersebut masih dinilai kurang oleh karyawan dan mengindikasikan kurangnya mental karyawan untuk menghadapi tantangan dan tekanan pada segala situasi pekerjaan. Karyawan belum mampu bekerja dengan baik dibawah tekanan dalam segala kondisi dan situasi pekerjaan dan belum mampu menghadapi tantangan pekerjaan yang bersifat dinamis. Kurangnya pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen menjadi salah satu penyebab rendahnya kemampuan untuk menghadapi tantangan dan tekanan di dalam pekerjaan.

c. Kedudukan dan status di dalam pekerjaan

Indikator ini mendapatkan penilaian sebesar 2,43 dan masih termasuk kedalam kategori kurang. Indikator ini tentunya harus dievaluasi dan ditingkatkan oleh pihak manajemen. Kurangnya kesempatan untuk berkembang melalui promosi jabatan internal dapat menjadi salah satu faktor penyebab indikator ini dinilai belum optimal. Manajemen lebih mengutamakan mencari karyawan dari luar untuk mengisi jabatan supervisi sehingga menyebabkan karyawan dengan kinerja yang baik dan kompeten merasa sulit untuk mempunyai kedudukan dan status yang lebih baik di dalam pekerjaan. Manajemen harus lebih banyak memberikan banyak kesempatan promosi kepada karyawan agar persepsi dan penilaian karyawan terhadap indikator ini menjadi lebih baik. Dengan jenjang karir yang jelas, karyawan pun tentunya akan bertahan lama dan tidak ingin cepat keluar untuk mencari pekerjaan baru.

d. Kesesuaian minat dengan pekerjaan

Indikator ini mendapatkan penilaian terendah dari responden dengan skor 2,37. Kurangnya penilaian responden terhadap indikator ini disebabkan oleh pekerjaan yang kurang sesuai dengan minat karyawan. manajemen seringkali menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan saja, sehingga banyak karyawan yang tidak ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan atau peminatan mereka dan hanya melihat posisi apa yang dibutuhkan oleh perusahaan saja. Hal tersebut menjadi penyebab rendahnya penilaian pada indikator ini.

e. Kepuasan hidup terhadap elemen di luar pekerjaan

Indikator ini mendapatkan penilaian tertinggi dari responden, yaitu sebesar 2,53. Indikator ini tetap termasuk kedalam kategori kurang meskipun indikator ini merupakan indikator yang memperoleh penilaian tertinggi diantara indikator lainnya. Kepuasan hidup diluar pekerjaan tersebut bisa berarti kepuasan akan fasilitas yang diberikan oleh hotel, kepuasan akan kegiatan diluar pekerjaan yang melibatkan karyawan di dalamnya, sehingga karyawan dapat berinteraksi satu sama lain. Kegiatan tersebut dapat berupa kegiatan *outing* per departemen, *fun sport*, dan sebagainya. Dengan penilaian yang masih termasuk kedalam kategori kurang baik tersebut artinya manajemen kurang memperhatikan indikator tersebut. Beberapa fasilitas yang diberikan bagi karyawan Hotel De Java pun memang masih kurang memadai.

Bagaimanapun kepuasan kerja karyawan merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen Hotel De Java Bandung karena kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan di dalam memandang suatu pekerjaan. Indikator–

indikator tersebut harus dievaluasi dan ditingkatkan lagi oleh pihak manajemen dengan tujuan agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi.

Berikut ini merupakan nilai rata-rata dari keseluruhan indikator yang mewakili variabel kepuasan kerja yang disajikan dalam bentuk tabel statistik deskriptif, dimana diperoleh rata-rata nilai yang masih tergolong kurang. Berikut ini merupakan hasil perhitungan tersebut:

TABEL 4.5
STATISTIK DESKRIPTIF NILAI RATA – RATA
KEPUASAN KERJA

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan kerja	5	2,37	2,53	2,4280	,06340
Valid N (listwise)	5				

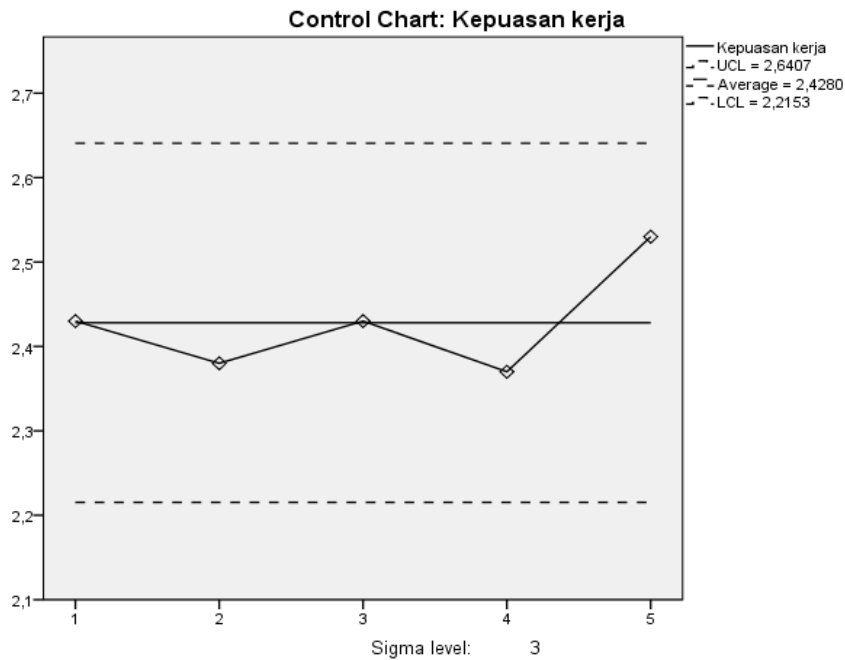
Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Berdasarkan tabel statistik deskriptif tersebut, dari total 5 pernyataan yang mewakili variabel kepuasan kerja, diperoleh nilai tengah sebesar 2,42. Untuk nilai minimum diperoleh 2,37 atau secara presentase yaitu sebesar 47,4%, perhitungan presentase tersebut diperoleh dari jumlah skor terendah (2,37) dibagi dengan nilai tertinggi (5) dan dikalikan dengan 100%. Sedangkan nilai tertinggi adalah 2,53 atau secara presentase adalah sebesar 50,65%. Perhitungan presentase tersebut diperoleh dari jumlah skor tertinggi (2,53) dibagi dengan nilai tertinggi (5) dan dikalikan dengan 100%.

Penulis juga menuangkan data pada tabel tersebut kedalam sebuah grafik, Adapun grafik yang dimaksud adalah sebagai berikut, grafik tersebut hanya bersifat untuk menggambarkan nilai rata-rata dari variabel kepuasan kerja saja.

GAMBAR 4.2

CONTROL CHART: KEPUASAN KERJA



Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 2016

Grafik tersebut menunjukkan bahwa nilai 2,42 adalah titik tengah. Terdapat 2 indikator yang berada di bawah titik tengah, 2 indikator yang berada pada titik tengah dan 1 indikator berada di atas titik tengah.

C. **Analisis Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel De Java Bandung**

Untuk menguji signifikansi pengaruh antara dua variabel yang diteliti yaitu kompensasi dan kepuasan kerja di hotel De Java Bandung, penulis melakukan perhitungan koefisien korelasi (*Rank Spearman*). Perhitungan koefisien korelasi tersebut menggunakan aplikasi SPSS 22 dengan data yang diperoleh dari hasil penilaian kuesioner oleh karyawan Hotel De Java sebagai responden. Berikut ini merupakan tabel yang menampilkan perhitungan tersebut.

TABEL 4.6

KOEFISIEN KORELASI ANTARA KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Correlations

			Kompensasi Non Finansial	Kepuasan Kerja
Spearman's rho	Kompensasi Non Finansial	Correlation Coefficient	1,000	,876**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	40	40
	Kepuasan Kerja	Correlation Coefficient	,876**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi dari kompensasi yang merupakan variabel X dan kepuasan kerja yang merupakan variabel Y adalah sebesar 0,876. Angka tersebut mencerminkan adanya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang sangat kuat dan bersifat positif yang artinya apabila

kompensasi non finansial mengalami kenaikan, maka kepuasan kerja akan ikut mengalami kenaikan pula.

Setelah uji signifikansi maka tahap selanjutnya adalah menghitung koefisien determinasi (Kd). untuk menentukan terjadinya presentase variansi bersama antara variabel X dengan variabel Y jika dikalikan dengan 100%. Berikut ini merupakan perhitungan koefisien determinasi:

$$\begin{aligned} \text{Kd} &= r^2 \times 100 \% \\ &= (0,876)^2 \times 100\% \\ &= 76,73\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diketahui bahwa pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung adalah sebesar 76,73% . Artinya kompensasi non finansial tidak mutlak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana masih ada presentase sebesar 23,27% yang merupakan faktor-faktor di luar kompensasi non finansial yang juga turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana faktor-faktor tersebut tidak diteliti oleh penulis. Berdasarkan beberapa konsep teori disebutkan bahwa selain kompensasi, motivasi juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan identifikasi masalah serta hasil analisis yang penulis tampilkan di bab sebelumnya mengenai kompensasi non finansial, kepuasan kerja serta pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan, penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi Non Finansial Di Hotel De Java Bandung

Pemberian kompensasi non finansial di Hotel De Java Bandung masih belum memadai, atau bisa dikatakan belum optimal. Kesimpulan tersebut diperoleh dari hasil penilaian kuesioner dari karyawan *rank & file* level di Hotel De Java Bandung sebagai responden. Berdasarkan hasil olah data kuesioner yang dilakukan oleh penulis dengan bantuan aplikasi SPSS 22, didapatkan hasil rata – rata nilai atau *mean* untuk indikator–indikator pada variabel kompensasi non finansial adalah sebesar 2,55 atau hanya 51% secara presentase. Dari 9 indikator, terdapat 5 indikator pada variabel kompensasi non finansial yang masih di bawah rata–rata. Indikator–indikator tersebut adalah tugas–tugas yang menarik dengan *mean* hanya sebesar 2,45; kemudian indikator pengakuan dengan *mean* 2,48; lalu indikator kebijakan yang sehat dengan *mean* 2,50; indikator supervisi yang kompeten dengan *mean* 2,45; serta indikator teman kerja yang menyenangkan dengan *mean* 2,43 yang menjadikannya indikator dengan nilai terendah di antara indikator lainnya.

2. Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel De Java Bandung

Mengacu kepada hasil olah data kuesioner yang dibantu dengan aplikasi SPSS 22, penulis memperoleh hasil akhir penilaian karyawan pada level *rank & file* sebagai responden mengenai tingkat kepuasan kerja mereka di Hotel De Java Bandung, dimana rata – rata atau nilai tengah dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 2,42 atau hanya 48,4 secara presentase dan terdapat 2 indikator yang memiliki nilai rata – rata tersebut, yaitu indikator kemampuan untuk aktualisasi diri dan indikator kedudukan dan status di dalam pekerjaan. Selain itu terdapat pula 2 indikator yang berada di bawah nilai tengah, yaitu indikator kemampuan untuk menghadapi tantangan dan tekanan dengan *mean* sebesar 2,38 serta indikator pekerjaan yang sesuai dengan minat dengan *mean* sebesar 2,37, dimana indikator tersebut merupakan indikator yang terendah di antara indikator lainnya.

Berdasarkan data hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja di Hotel De Java Bandung masih tergolong rendah. Rendahnya tingkat kepuasan kerja tersebut akan berdampak kepada tingkat perputaran karyawan serta produktivitas dari karyawan itu sendiri.

3. Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel De Java Bandung

Berdasarkan kepada hasil perhitungan kuesioner menggunakan alat bantu SPSS 22 dengan total responden sebanyak 40 orang dapat diketahui bahwa terdapat hubungan pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung, dimana hasil perhitungan koefisien korelasi Rank Spearman adalah sebesar 0,876 dan apabila dilakukan perhitungan koefisien determinasi, didapatkan angka sebesar 76,73%.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kompensasi non finansial tidak 100% mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Artinya masih ada faktor lain sebesar 23,27% yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan selain faktor kompensasi non finansial tersebut yang tidak diteliti lebih lanjut oleh penulis. Faktor tersebut bisa berupa faktor motivasi kerja, dan sebagainya.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah dijabarkan sebelumnya, penulis memberikan beberapa rekomendasi terkait permasalahan yang penulis teliti dan diharapkan menjadi masukan, serta bahan evaluasi bagi pihak manajemen dalam rangka peningkatan pemberian kompensasi non finansial dan memperbaiki tingkat kepuasan kerja karyawan di Hotel De Java Bandung. Berikut ini merupakan beberapa rekomendasi tersebut:

1. Kompensasi Non Finansial
 - Mengadakan program *cross training* lintas departemen dengan maksud agar karyawan dapat mencoba jenis pekerjaan baru sehingga karyawan merasa pekerjaan mereka lebih menarik dan tidak terasa monoton
 - Memberikan *reward* bagi karyawan dengan produktivitas yang baik. *reward* tersebut bisa berupa mengadakan program *employee of the month* dan *employee of the year*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pihak manajemen memberikan penghargaan terhadap karyawan atas keberadaan mereka dan kontribusi mereka kepada Hotel De Java Bandung.

- Manajemen diharapkan mampu memberikan lebih banyak *feedback* atas hasil kerja karyawan, *feedback* tersebut berupa tanggapan atas hasil kerja karyawan. *Feedback* tersebut bisa bentuk evaluasi kerja dalam satu shift, pujian apabila karyawan apabila berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta koreksi atas kesalahan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kemudian manajemen juga dapat mempertimbangkan merubah kebijakan berupa pemberian *ekstra off* apabila karyawan bekerja melebihi 4 jam kerja mereka, tidak hanya apabila bekerja double shift.
- Mengadakan forum diskusi antara karyawan dengan pihak HRD atau antara karyawan dengan atasan mereka masing–masing secara berkala dengan tujuan agar karyawan dapat menyalurkan aspirasi mereka dan karyawan merasa kedudukan mereka lebih dihargai karena diikutsertakan di dalam setiap pengambilan keputusan untuk merumuskan sebuah kebijakan. Selain itu forum tersebut juga menjadi ajang penyampaian atau sosialisasi suatu kebijakan perusahaan yang baru dibuat agar karyawan dapat mengetahui dengan jelas bentuk serta tujuan dari kebijakan tersebut. Penyampaian sebuah kebijakan juga dapat dilakukan dengan membuat sebuah memo yang di simpan di papan pengumuman.
- Lebih banyak memberikan pelatihan kepada karyawan dengan *supervisor* level dan seterusnya agar mampu memperbaiki kualitas serta lebih mampu memberikan pengarahan dan penjelasan mengenai penyelesaian sebuah pekerjaan. Selain itu pihak manajemen juga harus lebih selektif dalam

memilih karyawan untuk level supervisi, atau dapat memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk menduduki posisi tersebut.

- Manajemen harus lebih mampu dalam membina hubungan yang baik antara karyawan dengan sesama rekan kerjanya, hal ini dapat dilakukan dengan lebih sering membuat program atau acara-acara di Hotel yang melibatkan kerja sama kelompok dengan tujuan menciptakan koordinasi yang baik antar sesama karyawan, seperti *staff party*, dll. Manajemen juga harus lebih mampu memediasi karyawan apabila terjadi konflik kecil antara sesama karyawan.

2. Kepuasan Kerja Karyawan

- Pihak manajemen melakukan survei mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan secara rutin dan berkala, agar pihak manajemen dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab kepuasan serta ketidakpuasan kerja.
- Manajemen diharapkan mampu menjembatani setiap ide dan pikiran karyawan, manajemen bisa menampung ide-ide tersebut dengan menyediakan kotak saran dan masukan dari karyawan. Hal tersebut bertujuan agar karyawan menunjukkan potensi mereka melalui penyaluran ide dan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan.
- Lebih banyak memberikan pelatihan kepada karyawan, bukan hanya pelatihan teknis mengenai operasional, melainkan juga pelatihan psikologis seperti pemberian motivasi agar karyawan mampu mengatasi tekanan di dalam pekerjaan dengan baik.

- Lebih mendahulukan promosi jabatan internal daripada mencari karyawan dari lingkungan luar, hal ini berkaitan juga dengan salah satu indikator kompensasi non finansial, yaitu indikator supervisi yang kompeten. Jika posisi supervisor diisi oleh karyawan internal, tentunya mereka lebih paham dan terbiasa dengan cara kerja serta mampu memberikan petunjuk kepada karyawan lain cara menyelesaikan pekerjaan tersebut. Promosi internal juga dimaksudkan agar karyawan terus berlomba menunjukkan produktivitas yang baik karena merasa apabila mempunyai kinerja yang baik akan mendapatkan promosi jabatan. Selain itu Promosi internal juga menunjukkan bahwa manajemen memberikan dan memperhatikan kedudukan dan status karyawan di dalam pekerjaan.
- Lebih selektif di dalam melakukan penempatan karyawan. Menempatkan karyawan harus sesuai dengan latar belakang keahlian serta pendidikan mereka. Hal ini dilakukan agar pekerjaan yang diberikan karyawan sesuai dengan minat mereka, jangan hanya didasarkan kepada kebutuhan manajemen semata.
- Manajemen diharapkan mengagendakan kegiatan–kegiatan di luar pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan hidup karyawan, *seperti fun sport* (futsal, badminton, senam pagi mingguan) dan memperbanyak fasilitas *entertainment* bagi karyawan seperti televisi di ruang loker karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Darsono, & Siswandoko, T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: C.V Mandar Maju.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. (2016). *Human Resources Management*. London: Pearson Education Limited.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media.
- Riduwan. (2008). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: C.V Mandar Maju.
- Sihotang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Sugiyono. (2015). *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi (STD)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2012). *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S. H. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susetyo, B. (2010). *Statistika Untuk Analisis Data Penelitian*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tesone, D. V. (2008). *Handbook of Hospitality Human Resources Management*. Orlando: Elsevier Ltd.
- Yani, H. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.