

ANALISA PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN DI HOTEL D'SEASON SURABAYA

Lydia Chandra, Jesica Cindy Mulyanto, Agustinus Nugroho
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak : Penelitian ini ditunjukkan untuk menguji “Analisa Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Hotel D’Season Surabaya.” Uji hipotesis dilakukan dengan menguji tiga model guna mengetahui apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan, apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan apakah kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa: (1) Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan. (2) Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Kepuasan karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti tidak disukainya *manager* tersebut atau *manager* kurang memperhatikan kinerja masing-masing karyawan.

Kata Kunci :

Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Karyawan, Kinerja Karyawan

Abstract : This study indicated for the test of " Analysis On The Influence of Job Characteristics on Employee Satisfaction and Employee Performance in D’Season Hotel Surabaya”.Hypothesis test is done to test the three models to determine whether job characteristics significant positive effect on employee satisfaction, job characteristics has significant positive effect on employee performance, and employee satisfaction has significant positive effect on employee performance. The conclusions are: (1) Job characteristics significant positive effect on employee satisfaction. (2) Job characteristics is non-significant positive effect on employee performance. (3) Employee satisfaction is non-significant positive effect on employee performance. There are other factors that affect employee performance, such as not liking the manager or managers pay less attention to the performance of each employee.

Keywords :

Job Characteristics, Employee Satisfaction, Employee Performance

Dalam era persaingan global, manajemen sumber daya manusia sangat penting dan harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan untuk menjaga eksistensi

perusahaannya. Demikian juga dalam dunia pariwisata, Indonesia merupakan negara yang kaya akan kekayaan alam, keindahan panorama, kebudayaan yang beraneka ragam, serta penduduknya yang ramah yang merupakan salah satu daya tarik bagi wisatawan Mancanegara untuk berkunjung ke Indonesia, sehingga diperlukan manajemen kinerja dalam pengelolaannya (Eprints, 2009)

Akan tetapi, dalam kenyataannya saat ini, tidak semua perusahaan dapat memperhatikan sumber daya manusia-nya. Seperti halnya, masih banyak ditemukan permasalahan mengenai sikap dan perilaku karyawan pada saat bekerja, baik menyangkut kepuasan kerja, kinerja karyawan itu sendiri, dan bahkan sampai pada masalah berhenti dan mencari kerja di tempat lain karena keterbatasan peluang promosi atau jenjang karir, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri (Dwiarta, 2010).

Dari berbagai permasalahan tersebut, kemudian dikembangkan sebuah model karakteristik pekerjaan yang selanjutnya disebut sebagai teori karakteristik pekerjaan. Ada lima dimensi kerja yang digunakan sebagai indikator dalam membantu perbaikan suatu pekerjaan pada karyawan yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (Munandar, 2001). Karyawan akan merasa termotivasi untuk memberikan kinerja yang berkualitas tinggi, merasa puas pada pekerjaannya, dan menunjukkan angka *turnover* yang rendah.

Berdasarkan fakta yang terjadi pada hotel D'Season Surabaya, karakteristik pekerjaan yang diberikan kepada karyawan masih kurang jelas, beberapa karyawan merasa masih kurang puas terhadap pembagian pekerjaan dimana beberapa pekerjaan dilakukan oleh satu orang. Karyawan hotel D'Season Surabaya sudah dapat mengerti mengenai *job description* dan *job spesification*. Akan tetapi, seringkali kendala yang terjadi adalah karyawan dapat melakukan pekerjaan lain diluar *job spesification*-nya masing-masing. Banyak karyawan di Hotel D'Season Surabaya yang menerapkan sistem "serabutan" sehingga pekerjaan yang semestinya dilakukan seorang pekerja tetap dapat dilakukan oleh pekerja lainnya. Contohnya, yang terjadi pada Hotel D'Season Surabaya seperti karyawan *housekeeping* bagian *room* yang semestinya hanya menangani pekerjaan di bagian *room* saja, karyawan tersebut dapat mengambil alih pula pekerjaan seorang karyawan *housekeeping* pada bagian *Public Area*. Selain itu, terdapat permasalahan dengan peran empowerment dan masalah besarnya upah yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan terhadap mereka. Untuk itulah kami ingin meneliti lebih dalam lagi mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan di Hotel D'Season Surabaya.

TEORI PENUNJANG

Karakteristik Pekerjaan

Menurut Gitosudarmo (2001), karakteristik pekerjaan adalah pelaksanaan tugas karyawan yang meliputi wewenang, tanggung jawab serta tugas-tugas yang harus dilakukan, dan juga dapat meningkatkan kepuasan yang individu peroleh dari

karakteristik pekerjaan yang bersangkutan. Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan yang dirancang untuk memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Munandar (2001, p.357), ada lima ciri-ciri intrinsik pekerjaan yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Kelima dimensi karakteristik kerja akan mempengaruhi tiga kondisi psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu :

1. Keragaman ketrampilan (*Skill Variety*)

Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, suatu pekerjaan tidak menjadi membosankan dimata karyawan. Pekerjaan yang menuntut ketrampilan yang beragam dipandang oleh karyawan lebih menantang karena mencakup berbagai jenis keterampilan.

2. Jati diri tugas (*Task Identity*)

Pada tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat diakui sebagai hasil kinerja seseorang. Seberapa besar keterlibatan karyawan dapat diidentifikasi dalam penyelesaian tiap tahap pekerjaan dari awal hingga selesai.

3. Tugas yang penting (*Task Significance*)

Tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik karyawan tersebut yang merupakan rekan sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar karyawan.

4. Otonomi (*Autonomy*)

Tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.

5. Umpan balik (*Feedback*)

Pemberian umpan balik pada setiap pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan di dalam perusahaan. Para karyawan juga perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan.

Kinerja Karyawan

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Ada 6 (enam) kriteria untuk menilai kinerja karyawan (Bernardin dan Russel, 2003) yaitu:

1. *Quality*

Adalah sebagai suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan.

2. *Quantity*

Yaitu jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.

3. *Timeliness*

Yaitu suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

4. *Cost effectiveness*

Yaitu suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya

5. Kemandirian

Yaitu suatu tingkatan di mana seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari penyelia.

6. Komitmen

Yaitu suatu tingkatan keadaan di mana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan sekerja.

Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2001). Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Effendy (2000, p. 92) sebagai berikut:

1. Upah

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Jika upah yang diberikan sesuai dengan apa yang diinginkan karyawan maka upah dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut.

2. Perlakuan atasan

Perlunya komunikasi yang terbuka antara atasan dengan karyawan. Apabila atasan menghargai karyawan dengan baik maka karyawan dapat merasa pekerjaannya dihargai selama mereka bekerja di perusahaan tersebut.

3. Kondisi lingkungan kerja

Setiap karyawan akan mudah dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan bila mereka merasa bahwa lingkungan kerja mereka tenang, bersih, dan juga menyenangkan untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas.

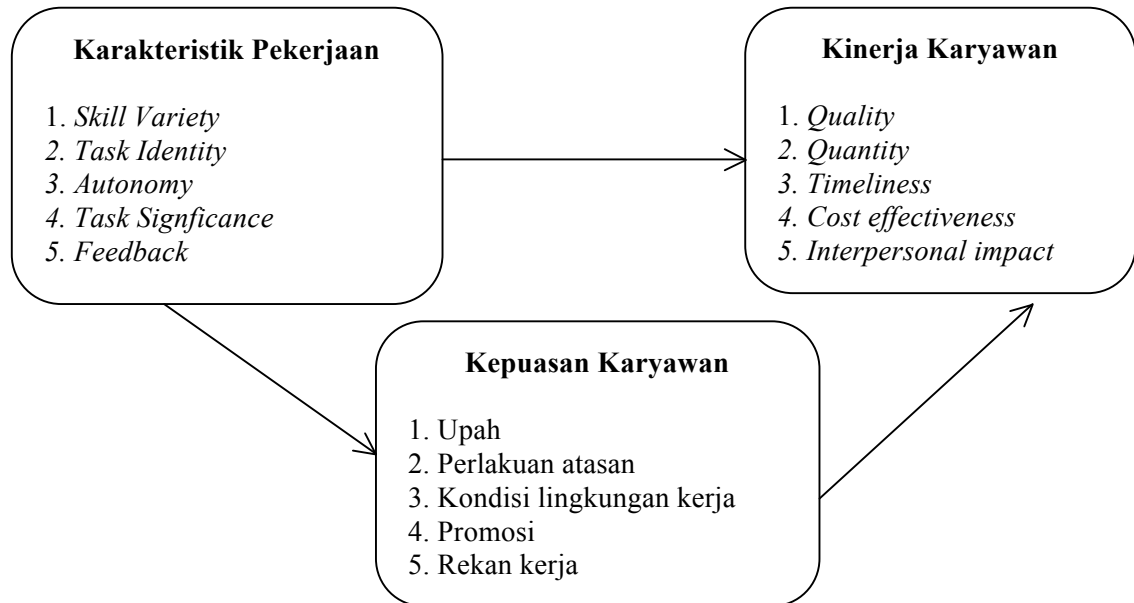
4. Promosi

Para karyawan menginginkan agar hasil karyanya dihargai. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa termotivasi dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan giat.

5. Rekan kerja

Jika karyawan merasa tidak nyaman dengan rekan satu pekerjaannya, maka akan berpengaruh pula terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kerangka Pemikiran



Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *skill variety*, *task identity*, *autonomy*, *task significance*, dan *feedback* terhadap kinerja karyawan di Hotel D'Season Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *skill variety*, *task identity*, *autonomy*, *task significance*, dan *feedback* terhadap kepuasan karyawan di Hotel D'Season Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan karyawan yang terdiri dari upah, perlakuan atasan, kondisi lingkungan kerja, promosi, dan rekan kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel D'Season Surabaya.

Hipotesis

1. Ho: ada hubungan positif antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan
H₁: karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Ho: ada hubungan positif antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan karyawan
H₁: karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan
3. Ho: ada hubungan positif antara kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan
H₁: kepuasan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh dari karakteristik pekerjaan yang diterapkan suatu perusahaan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan di perusahaan tersebut.

Gambaran Populasi

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi, atau kejadian dimana peneliti tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian (Kuncoro, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari berbagai departemen di hotel D'Season Surabaya yang berjumlah 55 orang.

Teknik Pengembangan / Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner di Hotel D'Season Surabaya, yang disertai dengan data kualitatif yang diperoleh melalui pengamatan langsung serta wawancara secara langsung terhadap beberapa karyawan yang bekerja di Hotel D'Season Surabaya.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer. Dalam penelitian ini data primer didapat dari penyebaran kuisisioner, dan observasi lapangan. Kuisisioner akan dibagikan kepada karyawan Hotel D'Season Surabaya yang berjumlah 55 orang.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui Studi kepustakaan dibuat untuk mengumpulkan data – data dan informasi dengan bantuan bermacam – macam buku yang memberikan landasan bagi penyusunan kuisisioner dan pembahasan teoritis (Riduwan, 2009, p. 70) dan menggunakan metode studi lapangan melalui penyebaran kuisisioner. Kuisisioner dibagikan kepada 55 responden di hotel D'Season Surabaya. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* dengan 5 tingkatan yaitu STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), SS (Sangat Setuju).

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel bebas dari penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan (X), sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan karyawan (Y1) dan kinerja karyawan (Y2).

Karakteristik pekerjaan (X), menurut Hackman dan Oldham (Robbins, 2001) adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Dapat diukur melalui indikator :

1. Karyawan memiliki banyak keterampilan untuk melakukan lebih dari satu pekerjaan.
2. Karyawan mengetahui secara keseluruhan apa yang harus dikerjakan.
3. Karyawan merasa tugas yang dilakukan penting.
4. Karyawan diberi kebebasan untuk mengambil keputusan tanpa bergantung kepada atasan.

5. Karyawan diberi *feedback* dari atasan.

Kepuasan karyawan (Y1), kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 2006). Dapat diukur melalui indikator :

1. Menurut karyawan, upah yang diberikan Hotel d'Season Surabaya adalah cukup untuk kebutuhan sehari-hari.
2. Menurut karyawan, upah yang diberikan Hotel d'Season Surabaya adalah cukup untuk memenuhi keinginan.
3. Karyawan mendapat perlakuan yang adil dari atasan.
4. Karyawan merasa dihargai oleh atasannya.
5. Karyawan dapat menjalin komunikasi yang baik dengan atasan.
6. Karyawan merasa lingkungan tempat kerja bersih.
7. Karyawan merasa suasana tempat kerja tenang.
8. Karyawan merasa suasana tempat kerja nyaman.
9. Karyawan diberikan kesempatan promosi apabila kinerja memuaskan.
10. Karyawan dapat menjalin komunikasi yang baik.
11. Karyawan dapat saling bekerja sama dengan teman sekerja.

Kinerja karyawan (Y2), diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Dapat diukur dengan indikator :

1. Menurut karyawan hasil pekerjaan yang dikerjakan sudah baik atau hampir mencapai kesempurnaan.
2. Karyawan dapat mencapai target.
3. Karyawan dapat melebihi target yang telah ditentukan.
4. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.
5. Karyawan dapat penggunaan sumber daya secara efisien.
6. Karyawan dapat bekerja secara mandiri.
7. Karyawan memiliki sikap yang jujur.
8. Karyawan memiliki kepercayaan diri.
9. Karyawan mampu bekerja sama antar rekan kerja.

Teknik Analisa Data

Analisa Structural Equation Modelling – Partial Least Square

Evaluasi Goodness-of-Fit Outer Model

- *Convergent Validity*
Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju.
- *Discriminant Validity*

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factor tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan loading factor kepada konstruk lain. Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_1^2}{\sum \lambda_1^2 + \sum \epsilon_i^2}$$

- *Composite Reliability*
Suatu indikator dikatakan sebagai pembentuk konstruk yang *reliable* apabila memiliki korelasi lebih dari 0.5 sampai 0.6.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i) + \sum \lambda_i^2}$$

Evaluasi Goodness-of-Fit Inner Model

Uji pada model struktural *inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif.

Nilai *R-Square* interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). *Estimate for path coefficients* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan / pengaruh konstruk laten. Diperoleh dengan melakukan *bootstrapping* pada software PLS, yang merupakan pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) dengan menggunakan metode *resampling bootstrap*. Menggunakan statistik uji t atau statistik t. Metode *resampling* memungkinkan data terdistribusi secara bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan jumlah sampel yang besar (direkomendasikan jumlah sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh p-value.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Jenis Kelamin

Berdasarkan data responden dapat diketahui bahwa 37 orang responden dari total responden (88,1%) adalah laki-laki, sedangkan sisanya sebesar 5 orang responden (11,9%) adalah perempuan.

Tingkat Pendidikan

Berdasarkan data responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 33 orang responden (78,6%); sebanyak 8 orang responden (19%) memiliki tingkat pendidikan akademi/diploma; dan sisanya sebanyak 1 orang responden (2,4%) memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana.

Status Perkawinan

Berdasarkan data responden dapat diketahui bahwa sebanyak 24 orang responden (57,1%) sudah menikah; sedangkan sisanya 18 orang responden (42,9%) belum menikah.

Lama Bekerja

Berdasarkan data responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah karyawan yang belum lama bekerja di hotel D'Season, yaitu sebanyak 33 orang responden (78,6%); sedangkan sisanya adalah rang yang telah cukup lama bekerja di hotel D'Season, yaitu sebanyak 9 orang responden (21,4%).

Gaji

Berdasarkan data responden dapat diketahui bahwa sebanyak 34 orang responden (81%) mendapatkan gaji setiap bulannya pada kisaran harga 1 juta rupiah sampai dengan 5 juta rupiah; dan sisanya sebanyak 8 orang responden (19%) mendapatkan gaji setiap bulannya adalah kurang dari 1 juta rupiah.

Hasil Evaluasi *Goodness-of-Fit Outer Model*

Convergent Validity

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *loading factor* memiliki nilai diatas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

Discriminant Validity

1. *Cross Loading Output PLS*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai kolerasi indikator dengan variabelnya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk reflektif memenuhi *discriminant validity*.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

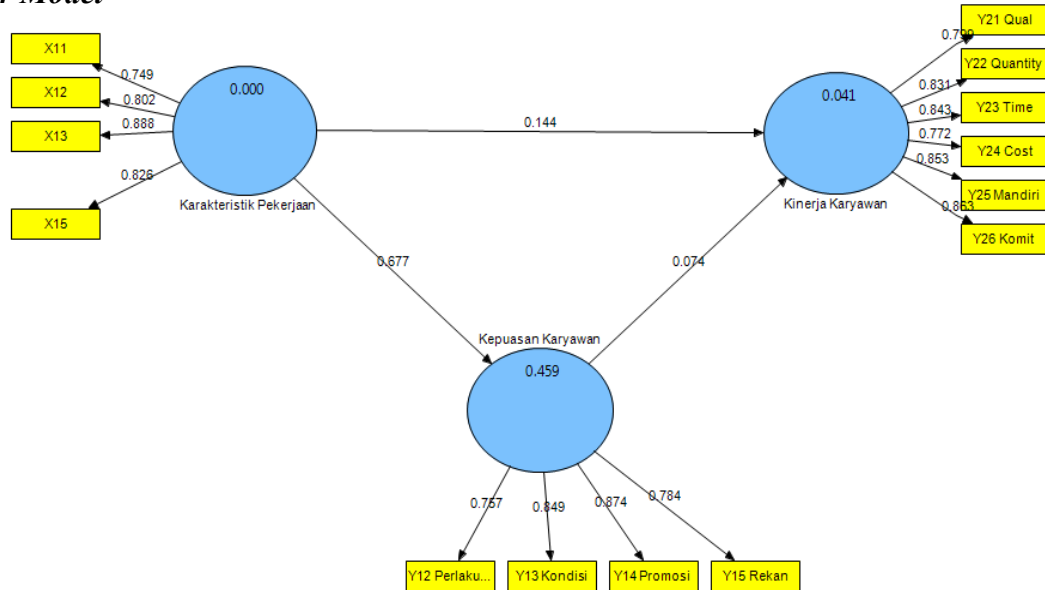
Pengujian lainnya adalah dengan melihat nilai AVE, syarat model yang baik adalah jika AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50. Hasil output AVE pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai AVE baik untuk semua konstruk

karena lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk reflektif memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Sebuah model dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7. Dari hasil pengolahan data, nilai *composite reliability* pada penelitian ini adalah diatas 0,7. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

Inner Model



R-Square

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Y1 dapat dijelaskan oleh X1 sebesar 45,9%, dan sisanya adalah variabel-variabel lain yang tidak diikuti dalam penelitian ini. Lebih lanjut, variabel Y2 dapat dijelaskan oleh variabel Y1 sebesar 3,67%.

Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Karakteristik Pekerjaan → Kepuasan Karyawan	0.6755	0.6851	0.0428	0.0428	15.7753
Karakteristik Pekerjaan → Kinerja Karyawan	0.1582	0.1565	0.183	0.183	0.8644
Kepuasan Karyawan → Kinerja Karyawan	0.0448	0.0591	0.1773	0.1773	0.2525

Melihat hasil *inner weight model*, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai pembuktian hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sample (O) sebesar 0,6755 dan t statistics ($|O/STERR|$) sebesar 15,7753. Dapat dikatakan bahwa semakin baik variabel karakteristik pekerjaan di hotel D'Season Surabaya, semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan di hotel D'season Surabaya.
2. Nilai t statistics ($|O/STERR|$) pada variabel karakteristik pekerjaan pada kinerja karyawan menunjukkan angka 0,8644 dengan nilai original sample sebesar 0,1582. Karena nilai t tersebut lebih kecil dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti variabel karakteristik pekerjaan pada karyawan hotel D'Season Surabaya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di hotel D'Season Surabaya.
3. Variabel kepuasan karyawan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sample (O) dengan angka 0,0448 dengan t statistics ($|O/STERR|$) menunjukkan angka 0,2525. Dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Dalam penelitian ini, faktor karakteristik pekerjaan yang diterapkan kepada karyawan hotel D'season di Surabaya dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari analisa *mean* yang sudah ada yaitu sebesar 3,72. Nilai tertinggi dapat dilihat dari indikator "Saya mendapatkan saran dan kritik yang dapat membangun saya" yang memiliki nilai sebesar 4. Menurut persepsi karyawan, karyawan telah diberikan *feedback* yang baik dan dapat membangun diri masing-masing karyawan. Sedangkan nilai indikator terendah didapat dari indikator "Saya diberi kebebasan untuk mengambil keputusan tanpa bergantung kepada atasan" dengan nilai sebesar 3,26. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan hotel D'season merasa kurangnya kepercayaan atasan untuk memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan, akan tetapi hasil analisa *mean* variabel karakteristik pekerjaan tergolong baik. Hal ini disebabkan salah satunya oleh karena adanya *feedback* dari atasan yang dapat membangun karyawan, sehingga karyawan merasa diperhatikan oleh atasan.

Pada hasil analisa *mean*, faktor kepuasan karyawan hotel D'season Surabaya tergolong baik pula yaitu sebesar 3,41. Nilai terendah dapat dilihat pada indikator "Menurut saya, upah yang diberikan adalah cukup untuk kebutuhan sehari-hari" yang memiliki nilai sebesar 2,45, walaupun dalam skala interval masih tergolong baik, sedangkan nilai tertinggi dapat dilihat dari indikator "Saya mampu bekerja sama dengan teman sekerja" dengan nilai sebesar 3,95. Kedua indikator ini menunjukkan nilai yang tinggi, hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan hotel D'season sudah merasa puas dan nyaman dalam bekerja di hotel D'season Surabaya.

Dalam analisa *mean* variabel kinerja karyawan hotel D'season Surabaya tergolong netral dengan nilai 2,71. Nilai terendah dapat dilihat dari indikator "Menurut saya, hasil pekerjaan karyawan tersebut sudah baik atau hampir mencapai kesempurnaan" sebesar 2,38, sedangkan nilai tertinggi dapat dilihat dari indikator "Menurut saya, karyawan tersebut selalu mencapai target yang telah ditentukan" sebesar 2,90. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat dinilai memiliki kinerja yang baik menurut *manager* apabila hasil pekerjaan karyawan tersebut baik atau dapat mencapai kesempurnaan, dan karyawan tersebut dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Hasil penelitian terkait identifikasi variabel karakteristik pekerjaan diketahui bahwa dari lima indikator pembentuk, hanya empat indikator saja yang terbukti menjadi indikator pembentuk variabel karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini meliputi *skill variety*, *task identity*, *task significance*, dan *feedback*. Satu variabel lainnya yaitu *autonomy* memiliki nilai di bawah 0,5 yang artinya tidak valid. Identifikasi variabel kepuasan karyawan diketahui bahwa dari lima indikator pembentuk, hanya empat indikator yang terbukti menjadi indikator pembentuk dalam penelitian ini meliputi perlakuan atasan, kondisi lingkungan kerja, promosi, dan rekan kerja. Satu variabel lainnya yaitu upah, dimana variabel tersebut memiliki nilai dibawah 0,5 yang artinya tidak valid. Identifikasi variabel kinerja karyawan dapat diketahui bahwa dari enam indikator pembentuk, semuanya terbukti menjadi indikator pembentuk dalam penelitian ini. Ke-enam indikator pembentuk tersebut meliputi *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, kemandirian, dan komitmen. Indikator-indikator ini didapatkan dari analisis faktor dengan menilai loading factor pada masing-masing indikator pembentuk variabel dengan nilai masing-masing diatas 0,5.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang pertama, diketahui bahwa variabel karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Menurut pendapat Ting dan Yuan et al. (1997) mengungkapkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi karyawan mempengaruhi naik turunnya kepuasan kerja karyawan.

Pada hipotesis yang kedua diketahui bahwa variabel karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Akan tetapi, pada penelitian ini karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hal ini dibuktikan melalui hasil wawancara terhadap tiga karyawan dan satu orang *manager* hotel D'season yang menyatakan bahwa karyawan sudah terbiasa untuk melakukan berbagai pekerjaan. Sehingga karyawan merasa tidak perlu mengembangkan keterampilannya.

Pada hipotesis yang ketiga diketahui bahwa variabel kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Crossman & Zaki (2003) menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, kepuasan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang puas belum tentu memberikan kinerja yang baik.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi justru tidak meningkatkan kinerjanya dengan baik.

Dalam wawancara kepada tiga orang karyawan dan satu orang *manager*, menyatakan bahwa karyawan tidak mengembangkan kinerjanya disebabkan oleh faktor kenyamanan dan keamanan yang dialami karyawan. Jika karyawan telah memiliki tingkat kepuasan yang tinggi untuk apa karyawan meningkatkan kinerjanya lagi. Hal ini didukung pula dengan analisa *mean* karyawan yang tergolong baik yaitu sebesar 3,41. Karyawan Hotel D'season sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya. Karyawan tidak lagi merasa adanya sesuatu yang baru dalam pekerjaannya, sehingga karyawan merasa tidak perlu lagi meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi indikator pembentuk variabel karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini meliputi skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback.
2. Identifikasi indikator pembentuk variable kinerja karyawan dalam penelitian ini meliputi quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, interpersonal impact
3. Identifikasi indikator pembentuk variable kepuasan karyawan dalam penelitian ini meliputi upah, perlakuan atasan, kondisi lingkungan kerja, promosi, rekan kerja
4. Variabel karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan karyawan.
5. Variabel kepuasan terbukti berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Nilai mean yang didapat dari penelitian ini untuk indikator karakteristik pekerjaan tergolong tinggi yaitu sebesar 3,72; untuk indikator kepuasan karyawan tergolong tinggi yaitu 3,41 itu membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi kepuasan karyawan.
7. Nilai mean yang didapat dari penelitian ini untuk indikator kinerja karyawan tergolong netral yaitu sebesar 2,71, namun untuk indikator kepuasan karyawan menunjukkan angka 3,41 yang tergolong tinggi, hal ini berbanding balik dengan teori yang ada, dan ternyata adanya faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti yaitu dimana para karyawan merasa nyaman dan aman untuk dapat bekerja seperti pada biasanya para karyawan tersebut bekerja.

Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini yaitu:

1. Pihak manajemen hotel D'season disarankan untuk tidak terpacu pada kepuasan karyawan dan karakteristik pekerjaan. Mungkin terdapat faktor lainnya yang dapat memacu meningkatnya kinerja karyawan, seperti pemberian implemenasi *reward and punishment, dll.*

2. Untuk penelitian selanjutnya agar kesimpulan atau hasil penelitian yang diambil menjadi lebih umum disarankan untuk mengambil obyek penelitian dari beberapa hotel yang memiliki kelas yang setara dengan hotel D'season Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. J& Joyce E.A. (2003). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*, Singapore : Mc.Graw Hill Inc.
- Crossman, A. and B. Abou-Zaki, 2003, "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.4, pg. 368-376
- Dwiarta, M. B. (2010). *Analisis Karakteristik Pekerjaan dan Peluang Promosi Terhadap Intention to quit Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Hotel Bintang Tiga dan Empat di Surabaya*. Universitas Airlangga.
- Ghozali. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Pnerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gitosudarmo. (2001). *Kepemimpinan Organisasi*. Salemba Raya, Jakarta.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, F.(2006). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co
- Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu, (2009), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Refika Aditama*, Bandung.
- Mediakalla. (2012, December). *Relasi Human Capital Management Dengan Kinerja Perusahaan*.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*.UI-Press, Jakarta
- Nugroho,D. R, (2003), *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, Elex Media Computindo, Gramedia, Jakarta.
- Robbins, S.P.(2003). *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ting, Yuan. (1997). "Determinans of Job Satisfaction of Federal Government Employes." *Public Personnel Management Abstract*. 26, no 3 : 313