

ANTECEDENTS DAN CONSEQUENCES DARI FEEDBACK-SEEKING ORIENTATION DI COSTA CROCIERE

Trias Septyoari Putranto

Hotel Management Department, Faculty of Economic and Business, BINUS University
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Kemanggisian-Palmerah, Jakarta Barat 11480
tputranto@binus.edu

ABSTRACT

Cruise ship, as a home away from home place, which has a perishable product with the complex activity from their employees, certainly should have a potential character to keep sustainable in the service industry. To keep it sustainable, the management should have a good relationship with their employees and customers. In this research, a good relationship with the employee can be created by a good motivation, leadership, and it has an effect with the feedback. This condition can be seen by the employees' job satisfaction. The management can drive a conducive working condition to help generate a good service climate. The research was undertaken in a cruise ship service industry in Italy. The purpose of this study was to evaluate the effect of employees' motivation and leadership of feedback-seeking orientation and their job satisfaction. Sample was collected from 100 respondents, the employees', with simple random sampling method, questionnaire, and an interview with the management. The collected data was analyzed with path analysis which using the statistic program LISREL 8.7 for Windows, and the questionnaire was adopted from Paswan (2005) and Chou (2002). The findings suggest that motivation and leadership have a significant effect on feedback-seeking orientation. Besides, feedback-seeking orientation also has a significant effect on job satisfaction.

Keywords: *cruise ship, feedback-seeking, job satisfaction, leadership, motivation*

ABSTRAK

Kapal pesiar, sebagai tempat tinggal yang jauh dari rumah, yang memiliki produk perishable dengan aktivitas kompleks dari karyawan mereka, tentu harus memiliki karakter yang potensial untuk menjaga industri bidang jasa yang berkelanjutan. Agar tetap berkesinambungan, manajemen harus memiliki hubungan baik dengan karyawan dan pelanggan. Dalam penelitian ini, hubungan yang baik dengan karyawan dapat dibuat oleh motivasi yang baik, kepemimpinan, dan berdampak umpan balik. Kondisi ini dapat dilihat oleh kepuasan kerja karyawan. Manajemen dapat menggerakkan kondisi kerja konduktif untuk membantu menghasilkan iklim pelayanan yang baik. Penelitian ini dilakukan di industri jasa kapal pesiar di Italia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh motivasi dan kepemimpinan dari pencarian umpan balik karyawan dan kepuasan kerja mereka. Sampel dikumpulkan dari 100 responden karyawan, dengan metode pengambilan sampel acak sederhana, kuesioner, dan wawancara dengan manajemen. Data yang terkumpul dianalisis dengan analisis jalur yang menggunakan program statistik LISREL 8,7 untuk Windows, dan kuesioner diadopsi dari Paswan (2005) dan Chou (2002). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap orientasi pencarian umpan balik. Selain itu, orientasi pencarian umpan balik juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: *kapal pesiar, pencarian umpan balik, kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi*

PENDAHULUAN

Salah satu karakteristik dari usaha jasa yaitu usaha jasa merupakan salah satu usaha yang mengutamakan hubungan antara pelanggan dengan usaha jasa pilihannya. Untuk tetap menjaga kelangsungan dari usaha jasa ini yang sifatnya *perishable* (mudah rusak), maka hubungan dengan pelanggannya harus tetap terjaga, namun tidak hanya pelanggan yang terus tetap dijaga kelangsungan hubungannya, tetapi juga karyawan dari usaha jasa itu sendiri pun harus tetap terjaga hubungan baiknya terhadap perusahaan. Persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya (seperti: kepuasan mereka terhadap pekerjaan, *reward* dari perusahaan, dan pengawasan) dapat memberi dampak positif terhadap pelanggan, terutama pada saat mereka berinteraksi dengan pelanggannya (Chou, et. al. 2002). Selain itu dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan, mereka akan lebih *responsive*, memiliki rasa empati, lebih menguasai produk, dan akan tampak percaya diri dalam menghadapi pelanggan. Karena pelanggan dari perusahaan itu sendiri tidak hanya pelanggan dalam arti sebenarnya, karena karyawan dalam perusahaan juga merupakan “pelanggan” yang harus dijaga kepuasan dan loyalitasnya. Loyalitas pelanggan yang telah menjadi orientasi dari perusahaan yang terus diterapkan kepada karyawan untuk terus berfokus dalam hal ini. Dalam proses penerapan orientasi tersebut, tentunya tidak terlepas dari pengaruh manajer dalam memotivasi karyawannya, mempercayai dalam menangani pelanggannya dengan memberikan mereka tanggung jawab (Paswan et.al. 2005). Motivasi karyawan memang dapat dipengaruhi oleh iklim perusahaan, sifat-sifat individu, kemudian bagaimana cara penyampaian jasa dip perusahaan itu sendiri, lalu bagaimana perusahaan mengadakan komunikasi dengan karyawan mereka. Semua ini berdampak pada output atau pelayanan yang diberikan oleh karyawan mereka pada saat mereka berhadapan langsung dengan pelanggan yang secara tidak langsung kondisi manajemen perusahaan akan langsung tercermin dari sikap yang terlihat oleh karyawan mereka. Dalam industri jasa, kesetiaan, dan ketidaksetiaan pelanggan sangat tergantung pada cara karyawan *frontline* berhubungan dengan pelanggan (Robbins, 2003). Karyawan *frontline* akan terus berhadapan langsung dengan pelanggan, maka kinerja karyawan dapat memainkan peran pada hasil akhir yang menyentuh sisi emosional pelanggan (Netemeyer *et al.*, . 2007).

Dalam penelitian ini, industri jasa yang akan dijadikan objek penelitian adalah *Costa Cruise Line*, Italy. Karena dalam usaha jasa ini, aktivitas jasa yang diberikan cukup komplek, interaksi antara karyawan dan pelanggannya sangat tinggi, dan terus meningkatkan kualitas jasanya agar terus dapat bertahan dalam kompetisi yang tidak pernah berhenti. Seperti halnya karyawan *front line* yang merupakan “wajah” dari pihak manajemen, karena secara tidak langsung mereka memberikan pengaruh pada pandangan pelanggan akan kualitas manajemen dari *Cruise Line* itu sendiri. Karena karyawan di *Cruise Line* biasanya memiliki latar belakang pendidikan yang memang disiapkan untuk dapat menangani pekerjaan di *Cruise Line*, melalui sekolah-sekolah khusus seperti pariwisata dan perhotelan, tapi tidak menutup kemungkinan bagi karyawan yang berasal dari disiplin ilmu yang berbeda. Dengan adanya berbagai perbedaan itulah perlu ada keseragaman dari mereka dalam memberikan pelayanan bagi para pelanggan mereka.

Untuk itu sangat lah penting untuk kita ketahui bagaimana industri *Cruise Line* dapat menjaga loyalitas karyawan mereka. Dan dalam penelitian ini menggabungkan beberapa variabel, di antaranya motivasi, leadership, kemudian *feedback-seeking orientation* (Paswan, et.al 2005). Lalu ditambahkan lagi satu variabel lagi, yaitu kepuasan kerja (Jawahar, 2006). Hal yang penting untuk diketahui apakah bagaimana motivasi karyawan dalam industri ini saling berpengaruh dengan leadership dan feedback sehingga dari feedback yang ada di antara dua belah pihak, karyawan dan manajemen, dapat berakhir dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan.

Dalam industri *Cruise Line* yang akan diteliti ini, maka akan diketahui bagaimana industri ini dapat menjaga motivasi karyawan mereka melalui adanya komunikasi antara karyawan dengan pihak manajemen yang mengharapkan adanya feedback. Kemudian dengan ditambahkannya variabel kepuasan kerja, diharapkan adalah untuk dapat diketahui apakah dengan adanya feedback dari

karyawan terhadap pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: (1) Apakah ada pengaruh Motivasi terhadap *Feedback-seeking orientation*? (2) Apakah ada pengaruh *Leadership* terhadap *Feedback-seeking Orientation*? (3) Apakah ada pengaruh *Feedback-seeking Orientation* terhadap kepuasan kerja dari karyawan?

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi, leadership, terhadap *Feedback-seeking Orientation*, dengan kepuasan kerja karyawan di *Costa Cruise Line*; (2) Manfaat dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi berbagai industri jasa dalam menjaga hubungan interpersonal antara manajemen dengan karyawan mereka melalui komunikasi yang baik dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Keterbatasan penelitian ini adalah: (1) Penelitian ini hanya terfokus pada Motivasi, *Leadership*, *Feedback-seeking Orientation*, dan Kepuasan Kerja karyawan, (2) Responden dalam penelitian ini hanya sebatas pada karyawan perusahaan jasa dari *Costa Cruise Line, Italy*, tanpa memperhatikan populasi dari perusahaan jasa lain.

Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel yang akan diteliti apakah terdapat hubungan yang signifikan di dalamnya. Maka perlu untuk diketahui definisi dan istilah yang terdapat dalam variabel – variabel tersebut yang dapat memudahkan kita dalam mengetahui makna dari variabel-variabel ini. Motivasi merupakan salah satu variabel yang penting untuk diteliti, karena seperti telah dicantumkan dalam Bab I bahwa motivasi dari karyawan sangat penting untuk dijaga.

Motivasi

Motivasi merupakan istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui maksud seseorang atas suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu, misalnya uang, keselamatan, prestise, dan sebagainya (Siswanto, 2003). Keinginan untuk mendapat tingkat yang lebih tinggi atas adanya upaya untuk mencapai tujuan perusahaan dikondisikan dengan kemampuan untuk memenuhi kepuasan beberapa individu (Viljoen, 2003). Seperti halnya karyawan yang merasakan adanya motivasi yang mendukung pekerjaannya yang dimanifestasikan dalam komitmen dan semangat kerja yang tinggi, maka kinerja yang bersangkutan juga akan menunjukkan hasil yang lebih baik. (Paswan, et. al. 2005).

Motivasi cukup sulit untuk disimpulkan, walaupun seseorang itu memiliki perilaku yang sama namun motif mereka tetap berbeda karena sifatnya yang relatif. Intensitas, arah, dan berlangsung lama merupakan unsur yang cukup memberikan peran penting dalam motivasi. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Maka, hal ini dapat memberi pengaruh pada berlangsung lamanya motivasi, individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sarannya. (Robbins, 2003)

Begitu banyak teori motivasi yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Beberapa teori yang mungkin sudah tidak relevan karena sudah lama dan banyak penelitian yang sebagian telah dilakukan juga menyangkal teori tersebut. Namun teori berikut ini masih sering digunakan di banyak negara untuk menjadi fondasi dilakukannya penelitian mengenai sumber daya manusia.

Seperti beberapa teori motivasi yang diungkapkan oleh Robbins (2006): (1) Teori Hierarki kebutuhan Maslow, Teori yang diungkapkan oleh Abraham Maslow ini adalah teori motivasi yang paling terkenal. Maslow mengembangkan teori psikologi mengenai aktualisasi diri (*self-actualization theory of psychology*); (2) Teori X dan Y McGregor, dalam teorinya Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai dengan Teori X, dan yang lain positif yang ditandai dengan Teori Y; (3) Teori

Motivasi-*Hygiene* Herzberg, atau yang juga sering disebut dengan Teori Dua Faktor yang dalam keyakinannya bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu, Herzberg meminta orang-orang untuk menguraikan secara rinci, situasi-situasi di mana mereka merasa luar biasa baik atau buruk menyangkut pekerjaan mereka; (4) Teori ERG Alderfer, melanjutkan teori dari Maslow yang kemudian direvisi menjadi tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu eksistensi (*existence*) yaitu adanya kepuasan pada hal yang mendasar seperti dalam teori Maslow yang dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan. Lalu keterhubungan (*relatedness*), hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antarpribadi yang penting, hal ini sejalan dengan kebutuhan sosial dan klasifikasi penghargaan pada teori Maslow. Dan kemudian pertumbuhan (*growth*), hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen instrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan aktualisasi diri. Perbedaan dari teori Maslow dengan ERG adalah: (1). Lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, (2). Jika kepuasan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi bertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan lebih rendah meningkat.

Untuk itu dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi berarti suatu keinginan dari seseorang untuk dapat mencapai suatu hasil yang diinginkan dengan didukung oleh unsur intrinsik dan ekstrinsik dari dirinya. Dalam penelitian ini, selain dari motivasi, apathy atau dalam istilah dalam bahasa Indonesia lebih dikenal dengan apatis juga akan diteliti signifikansinya dengan variabel yang ada dalam penelitian ini.

Leadership

Kepemimpinan (Leadership) adalah kemampuan dalam menyusun arah perusahaan dan mengkomunikasikannya kepada karyawan, memotivasi karyawan, melakukan tinjauan jangka panjang, serta mencocokkan arah perusahaan terhadap perubahan keadaan yang kompetitif. Oleh karenanya, seorang pemimpin diperlukan untuk dapat menggerakkan sumber daya manusia organisasi melakukan aktivitasnya yang mengarah kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam upaya menggerakkan anak buah yang dipimpin, pemimpin menggunakan segala bentuk kekuasaan secara cermat dan seimbang agar disatu sisi target dapat dicapai dan dilain sisi suasana keorganisasian dapat diwujudkan dalam kondisi yang menyenangkan dan harmonis. Anak buah melakukan kegiatan yang diperintahkan pemimpin dengan rasa senang dan bertanggung jawab. Disamping penggunaan segala bentuk kekuasaan yang memang dimiliki oleh pemimpin, pemimpin juga harus selalu memperhatikan dengan penuh pertimbangan terhadap variabel-variabel situasional sesaat proses directing tersebut dilaksanakan.

Robbins (2005) mengemukakan bahwa “Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals”. Jadi kita mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok sekaligus melalui pengangkatan formal untuk memimpin kelompok. Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal.

Selanjutnya seorang pemimpin juga berperan dalam melakukan supervisi kepada anak buahnya. Terdapat dua dimensi gaya supervisi yang dapat berpengaruh pada terbentuknya kepuasan kerja karyawan, yaitu: (1) Memberikan perhatian terhadap karyawan, contohnya adalah sampai seberapa jauh atau baik karyawan melakukan pekerjaan, memberikan arahan dan membantu bilamana dilihatnya karyawannya menghadapi kesulitan, (2) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam melakukan proses keorganisasian, contohnya dalam menentukan target kerja.

Locke (1997) berpendapat bahwa pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Karakteristik Personal Pemimpin

Sejak Thorndike dan Watson sampai sekarang, kaum Behaviorist berpendirian, organisasi dilahirkan tanpa sifat-sifat sosial atau psikologis, perilaku adalah hasil pengalaman, dan perilaku digerakkan atau dimotivasi oleh kebutuhan untuk memperbanyak kesenangan dan mengurangi penderitaan. Pengalaman mempengaruhi kecermatan persepsi, pengalaman tidak selalu lewat proses belajar formal, pengalaman kita juga bertambah lewat proses dan rangkaian peristiwa yang pernah kita hadapi (Rakhmat, 1996).

Beberapa karakteristik personal pemimpin yang dirangkum dari beberapa literatur adalah sebagai berikut: (1) Tingkat pendidikan, yang mana tidak dapat dipungkiri bahwa tingkat pendidikan akan menentukan pola pikir dan wawasan seseorang, termasuk dalam hal ini pola pikir dan wawasannya tentang kepemimpinan. Selain itu tingkat pendidikan juga merupakan bagian dari pengalaman kerja (Rakhmat, 1996), (2) Lamanya bekerja diorganisasi, juga merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan.

Seperti diungkapkan oleh Andi Mapiare, pertumbuhan jabatan dalam pekerjaan dapat dialami oleh seorang hanya apabila dijalani proses belajar dan berpengalaman, dan diharapkan orang yang bersangkutan memiliki sikap kerja yang bertambah maju kearah positif, memiliki kecakapan (pengetahuan) kerja yang bertambah baik serta memiliki ketrampilan kerja yang bertambah dalam kualitas dan kuantitas (Rakhmat, 1996), (3) Lama menjabat pada jabatan sekarang, sekarang juga berkaitan dengan penyesuaian jabatan. Seperti diungkapkan oleh Andi Mapiare, penyesuaian disini berkaitan dengan penyesuaian-penyeseuaian diri sendiri terhadap pekerjaan atau jabatan itu sendiri, terhadap jam kerja, terhadap personal yang lain terutama terhadap bawahannya (Rakhmat, 1996).

Kepercayaan dan Kepemimpinan

Kepercayaan merupakan atribut primer yang terkait dengan kepemimpinan; dan ketika kepercayaan ini rusak, kerusakan itu dapat menimbulkan dampak yang tidak diinginkan pada kinerja kelompok. Kejujuran dan integritas termasuk kedalam enam dimensi kunci yang melandasi konsep kepercayaan (Robbins, 2005) ternyata secara konsisten terkait dengan kepemimpinan.

Tampaknya semakin jelas bahwa tidak mungkin memimpin orang yang tidak percaya kepada anda. Kepercayaan merupakan fondasi kepemimpinan. Kepercayaan dalam kepemimpinan merupakan hal penting yang memungkinkan tim tersebut untuk mau menerima dan berkomitmen pada tujuan dan keputusan pimpinan mereka (Robbins, 2005). Seperti dicatat seorang penulis: "Bagian dari tugas pemimpin adalah, dan ini berlaku terus, bekerja dengan orang untuk menemukan dan menyelesaikan masalah, tetapi apakah para pemimpin mendapatkan akses ke pengetahuan dan pemikiran kreatif yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan masalah tergantung pada seberapa banyak orang yang mempercayai mereka. Kepercayaan dan sifat dapat dipercaya berdampak pada akses pemimpin ke pengetahuan dan kerjasama. "Ketika para pengikut mempercayai pemimpin, mereka akan sensitif terhadap tindakan si pemimpin – percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalahgunakan. Orang tidak akan menengadah ke atas dan kemudian mengikuti seseorang yang mereka anggap tidak jujur atau yang mungkin mencurangi mereka. Kejujuran, misalnya tetap berada pada peringkat puncak daftar karakteristik yang paling dikagumi bagian besar orang dalam diri pemimpin mereka. "Kejujuran itu sangat hakiki bagi kepemimpinan. Jika orang ingin mengikuti seseorang secara sukarela, apakah itu ke medan pertempuran atau ke ruang dewan, mereka lebih dahulu ingin memastikan bahwa orang itu dapat dipercaya."

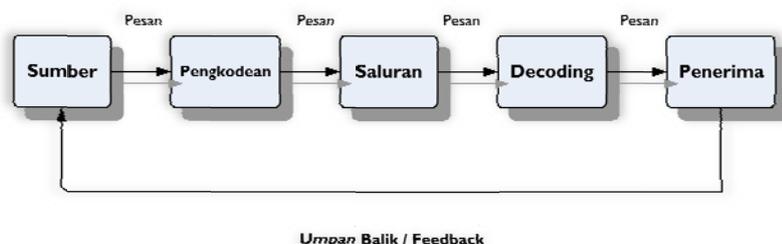
Sekarang, lebih daripada sebelumnya, efektivitas manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikut. Disamping itu, praktek manajemen kontemporer seperti empowerment (pemberdayaan) dan penggunaan tim kerja menuntut efektivitas kepercayaan. Kaitannya dalam industri jasa, para pemimpin menyampaikan budaya

organisasi melalui apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan. Para pemimpin yang efektif dalam budaya yang tanggap terhadap pelanggan menyampaikan budaya tersebut melalui penganutan visi yang berfokus pada pelanggan dan menunjukkan lewat perilaku terus menerus mereka bahwa mereka setia kepada pelanggan (Robbins, 2005).

Feedback

Adalah suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh pekerjaan memberikan konsekuensi pada karyawan mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya (Wexley *et al.* 2005). *Feedback seeking* merupakan suatu strategi *self-regulation* yang bernilai untuk mendapatkan informasi yang bermanfaat mengenai *task performance* bagi supervisor dan rekanya di perusahaan yang terkadang enggan memberikan *feedback* pada karyawan (Anseel, 2000). *Feedback* digunakan perusahaan dalam konsep management nya, berikut dalam teori dan riset dalam komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, perubahan organisasi atau perusahaan, penilaian, dan training (Tata, 2002). Dengan adanya komunikasi antara karyawan dengan manajer sebagai penjemabatan dengan perusahaan, tentunya memiliki fungsi seperti adanya fungsi kendali, motivasi, pernyataan emosi, dan informasi. Dengan adanya kebijakan dari perusahaan, tentunya karyawan wajib untuk menyampaikan keluhan yang berhubungan dengan pekerjaan kepada atasan melalui manajer mereka, untuk mengetahui rincian kerja mereka atau untuk memaksa mereka untuk tunduk pada peraturan perusahaan.

Namun tidak hanya itu, untuk memberikan penjelasan kepada mereka tentang apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. (Robbins, 2002). *Feedback* diberikan dengan sumber yang berbeda termasuk tugas itu sendiri, supervisor, karyawan, dan dari perusahaan (dengan menggunakan *performance evaluation*) (Viljoen, 2003). *Feedback* merupakan salah satu bagian dari proses komunikasi yang dapat menentukan sukses atau tidaknya penyampaian pesan. Menurut Robbins (2003), penyusunan sasaran yang spesifik, *feedback* terhadap terhadap kemajuan ke arah sasaran, dan dorongan ke perilaku yang diinginkan merangsang motivasi dan menuntut komunikasi. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental di mana para karyawan menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.



Source : Robbins (2003)

Gambar 1 Model Proses Komunikasi

Karena sering kali terjadi kesalah pahaman dan ketidaktepatan, hal seperti ini lebih jarang terjadi bila pihak manajer memastikan bahwa mekanisme *feedback* memang memberikan dampak yang baik dalam proses kerja. Dengan demikian, *feedback* sangat penting bagi karyawan *front-line*, yang berhubungan dengan *service encounter*. Walaupun demikian, tidak semua karyawan memiliki kepekaan terhadap pentingnya *feedback*. Karyawan yang memiliki orientasi yang cukup tinggi terhadap pentingnya *feedback* biasanya sering mencari informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya, dan lebih *concern* dengan ketepatan pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan yang orientasinya terhadap *feedback* cukup rendah mereka biasanya bersikap apatis (*apathy*), kurangnya orientasi pada hasil, dan

kurang peduli terhadap lingkungan kerjanya. Biasanya karyawan lebih menyukai *feedback* yang positif dari supervisor nya, dan biasanya supervisor pun lebih menyukai penyampaian *feedback* yang positif. Namun, selalu ada cara untuk meningkatkan keahlian, maka karyawan pun sering mendapatkan “*mixed feedback*” dari supervisornya yaitu penggabungan antara *feedback* yang positif dengan beberapa arahan untuk peningkatan skill karyawannya (Landy & Conte, 2004). Pengupayaan pembinaan yang efektif merupakan prasyarat mutlak bagi kesuksesan manajemen dari perusahaan dan karyawan itu sendiri, pembinaan yang efektif dan manajemen yang sukses dapat menghasilkan tim yang unggul (Jerome, 2001). Dengan demikian, manajer seharusnya dapat mengumpulkan *reward* dari *positive feedback*, hal ini penting bahwa mereka percaya pada proses misi yang sedang dijalankan. Tanpa *feedback* yang efektif, karyawan akan merasa kurang yakin pada kinerja mereka. Apa yang mereka harapkan atau bagaimana mereka mengharapkan adanya *reward* pada kinerja mereka. Namun, setiap orang memiliki alasan yang cukup relatif dalam memandang suatu *feedback* bagi mereka, seperti yang diungkapkan Viljoen (2003) seperti contohnya: (1) *Feedback* adalah salah satu media pembelajaran untuk suatu pekerjaan. Maksudnya adalah, tidak ada pekerjaan yang akan langsung sempurna tanpa adanya uji coba berulang kali yang didukung dengan adanya *performance appraisal* (penilaian kinerja), (2) Setelah pekerjaan selesai dengan sempurna, *feedback* hendaknya terus memperbaiki ukuran kualitas dari *task performance*.

Mathis & Jackson (2000) berpendapat bahwa berfokus pada pengembangan akan memberikan kesempatan pada kedua belah pihak (manajemen dan karyawan) untuk dapat mengetahui hal yang dapat meningkatkan kinerja dari karyawan, karena *feedback* menjadi bagian dari penilaian untuk karyawan. Mathis dan Jackson pun menyampaikan bahwa secara umum terdapat 3 komponen sistem *feedback*, yaitu (1) *Data*, merupakan informasi faktual yang mengacu pada suatu kegiatan atau peristiwa sehingga dapat memberikan informasi yang terpercaya sehingga memudahkan perusahaan apabila terjadi suatu peristiwa yang membutuhkan informasi yang cukup lengkap dan akurat, (2) *Evaluation* atau evaluasi yang bermanfaat bagi perusahaan pada saat melakukan penilaian, dengan didukung dengan data yang telah tersedia dari karyawan, supervisor ataupun dari pelanggan, lalu (3) *Action*, pengimplementasian dari evaluasi dengan didukung oleh data yang telah tersedia.

Dengan demikian dapat kita ketahui bahwa *feedback* sering disampaikan dalam bentuk penilaian kinerja, dengan penyampaian secara positif maupun negatif yang sering kali dapat sampai dalam bentuk negatif atau positif. Untuk itu perlu diketahui apakah *feedback* dapat memberi pengaruh pada kepuasan karyawan, maka hal ini yang akan diteliti lebih lanjut.

Kepuasan Kerja

Salah satu hal yang sulit yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah dalam memotivasi karyawan mereka untuk dapat bekerja lebih produktif dan untuk dapat meningkatkan perasaan mereka terhadap kepuasan, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam kelangsungan perusahaan (Schultz, 1998). Kepuasan karyawan merupakan hal yang cukup penting, namun tidak cukup untuk meningkatkan performa mereka (Lovell, 2005). Karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang harus terus dipertahankan. Dalam konteks perusahaan jasa, keterlibatan karyawan dalam proses penyampaian *service* merupakan salah satu faktor pendukung adanya kepuasan dari pelanggan.

Hal ini dapat dikatakan bahwa *service* adalah suatu hal yang berkaitan dengan tenaga kerja, dimana tanpa adanya tenaga kerja yang *qualified* dan memiliki motivasi tinggi, mungkin *service* tidak dapat berjalan dengan semestinya (Peters *et al.*, 2003). Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk ramah, ceria, dan *responsive*, menjadi lebih dihargai oleh pelanggan. Dan karena karyawan yang puas berkemungkinan lebih kecil untuk dapat mengundurkan diri, pelanggan berkemungkinan lebih besar menjumpai wajah-wajah akrab dan menerima layanan yang berpengalaman. Karyawan yang secara rutin berhubungan dengan pelanggan melaporkan bahwa pelanggan yang kasar, ceroboh, dan banyak menuntut secara tidak masuk akal dapat mengancam kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2003).

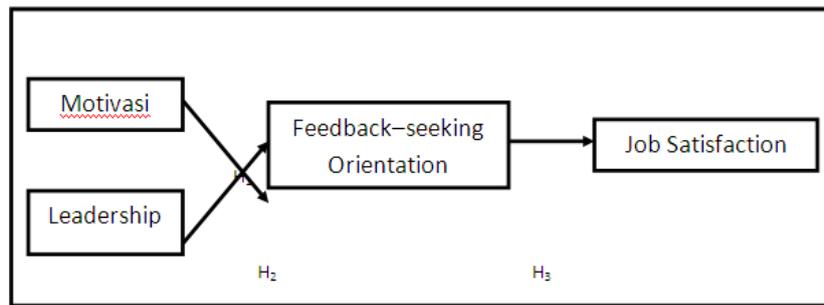
Weaxley (2005) menambahkan bahwa terdapat hal-hal yang penting dalam melihat kepuasan kerja pada karyawan, hal ini dapat dianggap sebagai dimensi dari materi pekerjaan dan mengetahui bagaimana kepuasan pekerja ditentukan bersama-sama oleh materi pekerjaan dan sifat masing-masing individu.

Berikut ini adalah lima “dimensi” itu: (1) Ragam keterampilan (*skill variety*), maksudnya adalah tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis keterampilan dan bakat-bakat pekerja, (2) Identitas pekerjaan (*Task Identity*) adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam “suatu kesatuan” dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata, (3) Kepentingan pekerjaan (*Task Significance*) adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar, (4) Otonomi (*Autonomy*) maksudnya adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansil bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan dan yang terakhir (5) Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*feedback from the job itself*) adalah suatu tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerjaan mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Hasibuan (2000) pun berpendapat bahwa kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Adapun kepuasan karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut: (1) Balas jasa yang adil dan layak, (2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (3) Berat-ringannya pekerjaan, (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan, (5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan kerja, (6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, (7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Karyawan yang puas percaya bahwa perusahaan mereka memilih orang yang tepat, andal, dan empati, serta karyawan itu memiliki pengetahuan yang dapat diandalkan dalam melayani customer mereka, sehingga mereka memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi pelanggan (Karl & Peluchette, 2006). Persepsi karyawan akan kewajiban dan kinerja mereka dipengaruhi oleh kepuasan mereka di tempat bekerja (Castro *et al.*, 2004). Demikian juga yang diungkapkan oleh Contri (2005), bahwa apabila karyawan merupakan bagian dari kultur perusahaan yang solid dan mereka sering mendapat support dari manajemen dalam menangani pelanggan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka dengan memimpin mereka melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan yang puas, loyal, dan produktif akan menciptakan suatu nilai dengan menyampaikan service yang berkualitas sementara inovasi yang telah mereka lakukan ini akan menurunkan cost, meningkatkan kualitas, dan pengalaman (Ganey, 2000). Para manajer percaya bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mendukung *organizational commitment*, kualitas hidup yang lebih baik, dan meningkatkan kesehatan mental dan psikologis karyawan, namun ketidakpuasan kerja juga dapat mempengaruhi turnover, absensi, masalah tenaga kerja, dan berakibat pada iklim kerja yang tidak kondusif (Hall, 2003).

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disampaikan untuk dapat mengetahui alur dari penelitian, bagaimana hubungan dari masing-masing variabel sehingga dapat mendukung teori-teori yang telah disebutkan sebelumnya. Pada variabel motivasi akan memiliki pengaruh terhadap variabel *Feedback-seeking Orientation* yang diketahui sebagai Hipotesis 1, demikian dengan variabel leadership apakah memiliki pengaruh terhadap dengan variabel *Feedback-seeking Orientation* yang diketahui sebagai Hipotesis 2. dari variabel feedback-seeking akan diteliti apakah memiliki pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja yang diketahui sebagai Hipotesis 3.



Gambar 2 Kerangka Konseptual

Perumusan Hipotesis

Lingkungan kerja dan produktivitas memiliki hubungan yang sangat kuat, karena sebagian besar *front-line* staff pasti akan memiliki orientasi pada konsumen dan penyampaian jasanya. Begitu pula halnya dengan karyawan di industri jasa *Cruise Line*, sudah menjadi keharusan bagi mereka untuk memperhatikan pelanggan mereka dan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya walaupun terkadang pelayanan itu tidak tersampaikan dengan baik, dan mereka memiliki beberapa alasan yang cukup rasional untuk adanya diskoneksi antara tujuan *service quality* dengan hasil yang ada, yaitu : kurangnya pengetahuan dasar dari sistem yang ada, adanya keterbatasan prosedur birokrasi, kurangnya kemampuan dalam menyajikan penjelasan secara logis kepada konsumen, buruknya rancangan prosedur dan sistem yang ada, kurangnya otoritas dalam berbagai hal. (Paswan *et al.*, 2005).

Pemikiran akan *feedback* memang telah ada sejak dulu. Karyawan *front-line* dalam organisasi jasa seperti *Cruise Line* akan terus menerus berhadapan dengan situasi yang sering kali berubah, seperti pelanggan yang menyebabkan, permintaan-permintaan yang tidak biasa, dsb. *Feedback* merupakan hal yang sangat penting untuk karyawan *front line* sebagai contohnya dengan tujuan untuk dapat menangani adanya berbagai perbedaan dalam service encounter. Walaupun demikian penting, tidak semua karyawan memiliki kesamaan akan *feedback*. Karyawan yang memiliki orientasi yang cukup tinggi akan lebih banyak menggali informasi yang penting akan pekerjaannya, lebih peduli akan bagaimana bertindak secara tepat dan mau belajar dalam keadaan yang riuh atau dengan kata lain, mereka lebih proaktif (Crant, 2000). Sebaliknya dengan karyawan yang orientasi *feedback*nya rendah akan bersikap apatis, kurang peduli akan tugas dan apa yang sedang terjadi di lingkungannya. Dengan kata lain sebagai contohnya, apabila karyawan mengetahui manajer mereka sering memberi *feedback* pada hasil pekerjaan mereka, maka mereka akan lebih terbuka dan akan lebih bersikap proaktif. Tidaklah mudah untuk mengetahui bahwa karyawan dengan orientasinya pada *feedback-seeking* yang cukup besar akan dengan mudah menemukan bahwa manajer mereka memang memiliki ketulusan dan mudah didekati (Hurley, 1998 mengutip Paswan, 2005). Maka mereka lebih mudah untuk mencari informasi, bimbingan, dan *feedback*. Demikian sebaliknya dengan karyawan yang orientasi *feedback-seeking*nya cukup rendah akan mengalami kesulitan dalam memperoleh informasi dan *feedback*, konsekuensinya adalah mereka akan menemukan bahwa lingkungan kerja mereka tidak cukup terbuka. Dari teori-teori motivasi yang telah ada menyarankan bahwa apabila karyawan merasakan adanya faktor motivasi, maka hasilnya adalah perasaan yang positif terhadap pekerjaan mereka, memiliki komitmen yang tinggi, dan semangat. Dalam konteks karyawan yang terus menerus berhubungan langsung dengan pelanggan mereka, mereka mungkin tidak memiliki otoritas langsung dalam pengambilan keputusan. Persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka secara signifikan mempengaruhi perilaku kreativitas individual dan motivasi mereka. Keterbukaan dan adanya kebebasan berkomunikasi antara karyawan dan manajer dapat meningkatkan kinerja melalui *feedback*. Hingga mereka pun memiliki komitmen, lebih merasa puas terhadap pekerjaan mereka, dan pada akhirnya menjadi memiliki jiwa pemasar dan berorientasi pada pelanggan mereka.

Menurut Paswan & Pelton (2003), rendahnya motivasi dan leadership dapat berpengaruh pada *Feedback-seeking Orientation*.

H₁ Motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap *feedback-seeking orientation*.

H₂ *Leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *feedback-seeking orientation*.

Saat ini, banyak peneliti yang menyatakan bahwa kepuasan dengan adanya penilaian melalui feedback memiliki pengaruh yang potensial pada kepuasan kerja dari karyawan dan juga memberi pengaruh penting pada kemajuan dari karyawan pada pekerjaannya. (Jawahar, 2006)

H₃ *Feedback-seeking Orientation* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

Karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang harus terus dipertahankan. Dalam konteks perusahaan jasa, keterlibatan karyawan dalam proses penyampaian service merupakan salah satu faktor pendukung adanya kelancaran dalam penyampaian service.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan penelitian serupa sebelumnya tentang motivasi dan leadership yang memiliki pengaruh terhadap *Feedback-seeking Orientation*, yang dilakukan oleh Paswan, et. al (2005) dan untuk penelitian tentang pengaruh feedback terhadap kepuasan kerja yang telah diteliti oleh Jamahar (2006). Penelitian sebelumnya diadakan di Amerika Serikat. Paswan menyarankan untuk diadakan pada perusahaan jasa yang berbeda (sebelumnya penelitian ini diadakan di *franchise* restoran). Untuk mengetahui dan menemukan apakah terdapat hasil yang sama dari replikasi ini. Sesuai dengan saran dari penelitian sebelumnya, bahwa lingkup penelitian sebaiknya lebih luas, karena pada penelitian sebelumnya sample yang digunakan adalah karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan (karyawan *front line*). Dalam penelitian ini, sample yang digunakan tidak terbatas pada karyawan *front line* saja tetapi juga karyawan yang bekerja “dibalik layar”. Demikian pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Jawahar (2006) tentang hubungan feedback dengan kepuasan kerja, dimana penelitian ini juga diadakan di Amerika Serikat dengan responden karyawan dari berbagai industri jasa.

Variabel dan Pengukuran

Dalam penelitian ini berdasarkan fungsinya, variabel penelitian dikelompokkan menjadi dua variabel yaitu variabel bebas (*independent variabel*) dan variabel tidak bebas (*dependent variabel*). Variabel-variabel yang digunakan adalah: (1) Motivasi, (2) Leadership, (3) *Feedback-seeking Orientation*, (4) Kepuasan kerja. Variabel bebas (*Independent Variabel*) yang disajikan dalam penelitian ini adalah Motivasi, dan Leadership. Lalu, Kepuasan karyawan adalah variabel terikat (*Dependent variabel*). Kemudian, *Feedback-seeking Orientation* adalah variabel perantara (*Moderating Variabel*).

Penelitian ini menggunakan 5 point skala Likert, maka responden dari penelitian ini diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan memilih yang paling sesuai dengan dalam skala 1 sampai 5, di mana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju., 3 = ragu – ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Penelitian mengenai Motivasi dan Leadership terhadap *Feedback-seeking Orientation* dan Kepuasan Kerja ini mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh Paswan, et al (2005), Jawahar. (2006). Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan metode penelitian, deskriptif dimana penggunaan metode ini dimaksudkan untuk menjelaskan secara terperinci, masing – masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal, dimana jenis penelitian kausal digunakan untuk mengetahui pengaruh dari beberapa variabel – variabel yang diteliti.

Penelitian ini dilakukan di Costa Cruise Line, Italy, pengumpulan data dalam penelitian ini akan diperoleh dari karyawan Cruise Line tersebut, di mana data yang dibutuhkan adalah data primer yang diperoleh melalui pengisian kuesioner. Sejalan dengan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini, hubungan motivasi, leadership, *Feedback-seeking Orientation*, dengan kepuasan kerja karyawan di industri Cruise Line maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel acak sederhana (*Simple Random Sampling*), dimana pada teknik ini sampel diambil secara acak dari anggota populasi tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut (Sugiyono, 2007).

Dalam penelitian ini jumlah populasi telah diketahui, yaitu sebanyak 300 karyawan kemudian sampel yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah sebanyak 127 orang dengan melalui perhitungan menggunakan rumus yang diungkapkan oleh Riduwan (2006, mengutip Surakhmad, 1994), yaitu :

$$S = 15\% + \frac{1000 - n}{1000 - 100} \cdot (50\% - 15\%)$$

S = Jumlah sampel yang diambil

n = Jumlah anggota populasi

Dengan populasi sebanyak kurang lebih atau sama dengan 100, maka pengambilan sampel sekurang-kurangnya 50% dari ukuran populasi, apabila ukuran populasi sama atau lebih dari 1000, ukuran sampel diharapkan sekurang-kurangnya 15% dari ukuran populasi. Dalam penelitian ini jumlah anggota populasi sebanyak 300 orang karyawan.

$$S = 15\% + \frac{100 - 300}{1000 - 100} \cdot (50\% - 15\%)$$

$$S = 15\% + \frac{700}{900} \cdot (35\%)$$

$$S = 15\% + 0,78 \cdot (35\%)$$

$$S = 15\% + 27,3\%$$

$$S = 42,3\%$$

Jadi jumlah sampel target sebesar $300 \times 42,3\% = 126,9 \approx 127$ responden

Selama penelitian berlangsung, kuesioner yang kembali terisi (sampel survey) adalah sebanyak 100 buah kuesioner, penelitian ini pun tidak terbatas pada penyebaran kuesioner, namun juga dilengkapi dengan pengajuan pertanyaan terbuka dengan responden sebanyak 5 orang. Dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini, tersedia beberapa pertanyaan mengenai identitas responden. Pertanyaan itu diantaranya adalah mengenai usia, jenis kelamin, pendidikan formal responden, status perkawinan, masa kerja (untuk posisi terakhir), dan masa kerja (untuk keberadaan responden diperusahaan). pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan dapat menggambarkan karakteristik karyawan di objek penelitian. Melalui profil responden ini dapat diketahui bahwa rata-rata responden telah bergabung pada usaha jasa ini selama kurang dari 2 tahun yang diketahui melalui persentasinya sebanyak 49% kemudian pada posisi terakhir mereka di usaha jasa atau perusahaan adalah 51%.

Uji Validitas

Agar dapat diketahui apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sudah sesuai atau kah tidak dengan yang diukur dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Yang dimaksud validitas adalah seperti yang diungkapkan Umar (2003) bahwa validitas adalah pernyataan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur.

Setelah kuesioner diisi oleh sejumlah responden dengan pertanyaan yang telah tersedia, maka beberapa kuesioner tersebut diujikan terlebih dahulu dengan menghitung nilai korelasi dengan total skor memakai rumus teknik korelasi Pearson *product moment* (PPM), dengan rumus :

$$\text{Rumus korelasi (r)} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

X = Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

Y = Variabel tidak bebas (*Dependent Variabel*).

Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna, $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan $r = 1$ berarti korelasinya sangat kuat (Riduwan, 2006).

Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya reliabilitas alat ukur itu pun diuji. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Umar, 2003). Kemampuan suatu pengukuran untuk tetap sama sepanjang waktu-meskipun terdapat kondisi pengujian yang tidak dapat dikontrol atau keadaan responden itu sendiri, merupakan indikasi dari stabilitas dan kerentanannya yang rendah untuk berubah dalam situasi, hal tersebut membuktikan “ketepatan”nya karena konsep benar-benar diukur, tidak peduli kapanpun dilakukan (Sekaran, 2003).

Perhitungan keandalan alat ukur yang umumnya digunakan ialah dengan mencari koefisien kehandalan alat ukur yang akan menentukan mutu keseluruhan proses pengumpulan data, dengan menggunakan rumus koefisien Alpha (α) metode Cronbach.

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

α = Reliabilitas instrument

k = Banyak butir pertanyaan

σ_t^2 = Varians total

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

Dimana menurut Sekaran, (2003:312) *Cronbach's coefficient alpha* yang cukup dapat diterima adalah bernilai antara 0,60 sampai 0,70 atau lebih.

Dasar pengambilan keputusan untuk reliabilitas adalah sebagai Berikut :

Jika Cronbach's Alpha $> 0,60 \rightarrow$ construct reliable.

Jika Cronbach's Alpha $< 0,60 \rightarrow$ construct tidak reliable.

Metode Analisis Data

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk penelitian ini metode yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*) dimana metode ini bertujuan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Riduwan & Kuncoro, 2007). Asumsi yang mendasari *path analysis* sebagai berikut : (1) Pada model *path analysis*, hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif, dan bersifat normal, (2). Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik, (3). Variabel terikat minimal dalam skala ukur interval dan *ratio*, (4) Menggunakan *sample probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel untuk dipilih menjadi anggota sampel, (5) *observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan *reliable*) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung, (6) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji berdasarkan kerangka teoritis yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi *path analysis* ini dengan penggunaan program LISREL 8.7, yaitu, Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \leq Sig]$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti tidak signifikan. Begitu juga sebaliknya, jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \geq Sig]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui hasil hipotesa yang dilakukan menggunakan program statistik LISREL 8.7 for Windows, diketahui bahwa nilai koefisien parameter yang dihasilkan oleh pengaruh Motivasi terhadap *Feedback-seeking Orientation* adalah 0,30 dengan nilai t_{hitung} 2,87 yang signifikan terhadap t_{tabel} yaitu sebesar 1,96. Kemudian nilai koefisien parameter yang dihasilkan oleh pengaruh *leadership* terhadap *Feedback-seeking Orientation* adalah 0,27 dengan nilai signifikansinya 2,54 dalam hal ini hipotesis nol ditolak, demikian halnya dengan pengaruh *Feedback-seeking Orientation* terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang positif yang ditandai oleh nilai koefisien parameter 0,60 dengan nilai signifikansinya sebesar 7,46. Dari semua hal ini menunjukkan bahwa pada hipotesis 1, menurut responden motivasi memang memberi pengaruh pada *Feedback-seeking Orientation*, di mana hal ini pun sejalan dengan penelitian sebelumnya (Paswan et.al 2005) dimana hipotesis terdapat pengaruh motivasi terhadap *feedback-seeking orientasi*. Dalam konteks penelitian ini, sebagian besar responden memiliki motivasi yang baik dalam bekerja di dalam usaha jasa tempat penelitian ini dijalankan. Jika dihubungkan dengan salah satu teori yang ada, seperti Teori Hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow (Robbins, 2006) yaitu: (1) Psikologis, (2) Keamanan, (3) Sosial, (4) Penghargaan, dan (5) Aktualisasi diri. Kebutuhan responden sesuai dengan poin kelima, aktualisasi diri, dimana responden dapat mencapai ambisinya untuk menjadi seseorang, pencapaian potensinya, dan sebagainya. Dimana motivasi yang memiliki pengaruh pada *feedback* adalah dapat ditandai dengan perilaku responden sehari-hari dalam bekerja menjadi semakin kreatif, memberikan *feedback* kembali pada perusahaan, dalam berhubungan dengan pelanggan pun terlihat lebih tulus, dan sebagainya, sebagaimana telah diungkapkan melalui pertanyaan terbuka mengenai *Feedback-seeking Orientation* dan juga lebih evaluatif. Selain itu, kurang adanya *feedback* dalam perusahaan dapat mengakibatkan demotivasi pada karyawan dan kurang pedulinya karyawan pada tujuan akhir perusahaan.

Pada hipotesis 2, yaitu pengaruh *leadership* terhadap *Feedback-seeking Orientation* melalui hipotesis ini dapat diketahui bahwa *leadership* dan *Feedback-seeking Orientation* memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini pun sama dengan penelitian sebelumnya (Paswan et.al 2005). Hal ini mungkin terjadi seperti yang dapat diketahui melalui pertanyaan terbuka dengan pihak manajemen, dimana untuk meningkatkan kualitas feedback yang baik dan efektif, pihak manajemen terus memperbaiki dan meminimalisir kendala yang ada. Dari pernyataan-pernyataan dalam kuesioner, responden sebagian besar masih merasa bebas menukar informasi dan pendapat dari manajer, kemudian responden cukup setuju bahwa manajer mereka jujur, lalu mereka merasa bahwa manajer mereka memperhatikan kesejahteraan mereka, dan yang terakhir mereka cukup setuju pada pernyataan bahwa manajer mereka dapat dipegang omongannya. Jika dikaitkan dengan feedback, responden sangat setuju akan pentingnya feedback untuk mereka sendiri dalam kinerja kerja mereka sehari-hari. Namun, dengan cukup tinggi nya kebebasan menukar informasi dan pendapat karyawan atau responden dan tingkat kejujuran manajer, hal ini merupakan beberapa kendala yang nantinya harus diperhatikan oleh pihak manajemen untuk meminimalisir hal tersebut.

Kemudian, pada hipotesis 3, terdapat pengaruh *Feedback-seeking Orientation* terhadap kepuasan kerja. Dari hipotesis ini maka dapat kita ketahui bahwa sebagian besar responden cukup puas pada pandangannya terhadap pekerjaan mereka. Karena mereka cukup optimal dalam memanfaatkan skill yang dikontribusikan ke dalam pekerjaan mereka di mana telah ada standar yang ditetapkan dari perusahaan.

Hipotesis adanya pengaruh *Feedback-seeking Orientation* terhadap kepuasan kerja dari karyawan memiliki pengaruh yang signifikan. Karyawan merasa puas pada pekerjaannya, mereka merasa nyaman dengan lingkungan dan suasana kerja mereka, kemudian adanya peluang untuk promosi, lalu hubungan baik dengan mitra kerja. Jika dilihat kembali pada hipotesis ketiga, berarti feedback yang ada dalam perusahaan ini memang sangat berpengaruh pada seluruh variabel yang diteliti, jadi karyawan tidak hanya menganggap perlu variabel-variabel yang ada, namun juga sangat penting terlebih pada karyawan yang berhubungan langsung dengan *customer*. Sehingga dari kontribusi mereka kepada perusahaan dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan akhirnya yaitu meraih profit.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan *leadership* terhadap *Feedback-seeking Orientation* dan kepuasan kerja pada salah satu usaha jasa di Italy dengan menggunakan sampel survey sebanyak sebanyak 100 orang dan adanya pertanyaan terbuka dengan 5 orang responden dari pihak manajemen. Responden tidak terbatas pada karyawan *front line* namun juga yang bekerja dibalik layar. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Paswan et.al (2005). Namun ditambahkan satu variabel lagi yaitu kepuasan kerja sesuai dengan *future research* dari penelitian yang dilakukan oleh Paswan (2005). Hipotesis awal mengenai pengaruh feedback terhadap kepuasan kerja pernah diteliti oleh Jawahar (2006). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa adanya penerimaan atas hipotesis dan penolakan pada hipotesis nol. Sesuai dengan hasil analisa yang telah tersedia pada Bab IV, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: (1) Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Feedback-seeking Orientation*, kemudian (2) Variabel *leadership* berpengaruh terhadap *Feedback-seeking Orientation* secara signifikan, begitu juga halnya dengan, (3) Berpengaruhnya variabel *Feedback-seeking Orientation* secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Ketiga hipotesis ini sesuai dengan hipotesis pada penelitian sebelumnya.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan masukan bagi pihak manajemen usaha jasa, diantaranya adalah: (1) Manajemen perusahaan harus terus menjaga motivasi karyawan, sehingga mereka dapat terus memberikan kontribusi yang baik sehingga tujuan akhir perusahaan dapat tercapai, (2) Manajemen harus terus meningkatkan leadership untuk meminimalisir timbulnya sikap apatis pada karyawan, hendaknya perlu ditingkatkan adanya konseling mengenai masalah yang ada pada karyawan bukan hanya dalam bentuk feedback langsung maupun tidak langsung, sebab karyawan mungkin memiliki masalah yang tidak ingin mereka ungkapkan secara langsung, (3) Kemudian, sasaran perusahaan tidak hanya menjadi tanggungjawab karyawan saja atau pun manajemen saja, untuk itu manajemen dapat melirik MBO (*Management By Objective*) sebagai salah satu contoh langkah yang tepat untuk membuka potensi karyawan, membantu tingkat pertumbuhan perusahaan, dan memangkas *turn over* karyawan.

Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa hal yang disarankan untuk dilakukan pada penelitian selanjutnya, yaitu: (1) Sebaiknya pada penelitian selanjutnya dengan menggunakan kerangka penelitian yang sama dapat dilakukan replikasi juga diteliti variabel kinerja karyawan sehingga dapat diketahui apakah kepuasan kerja juga dapat memberi pengaruh pada kinerja karyawan, (2) Untuk penelitian selanjutnya, alangkah baiknya apabila penelitian ini tidak berhenti pada variabel kepuasan kerja saja tetapi juga kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan cukup perlu diteliti karena usaha jasa perlu mengetahui kepuasan pelanggan mereka. (3) Penelitian sejenis dapat dilakukan di usaha jasa jenis lain dengan lingkup yang lebih luas seperti pada maskapai penerbangan, perbankan, dan sebagainya untuk mengetahui apakah hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan pada industri jasa lain. (4) Pada feedback pun memiliki kendala, tentunya kendala ini dapat menghambat kelancaran proses kerja di perusahaan, maka pada penelitian selanjutnya kendala pada feedback dapat menjadi masalah yang cukup penting untuk diteliti sehingga penelitian ini dapat menjadi lebih sempurna, (5) Apabila dalam penelitian ini feedback memiliki banyak pengaruh pada variabel-variabel yang ada pada penelitian ini, untuk penelitian selanjutnya dapat pula diteliti *feedforward* (umpan maju), yaitu hal apa yang didapat dari feedback (pada masa lampau) kemudian diberikan *suggest* untuk masa depan kelangsungan orang, pekerjaan, atau masalah lain yang ada di perusahaan agar semua selalu berada di jalur yang tepat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anseel and Lievens (2004). *Feedback Seeking About Task Performance*. Paper of Ghent University.
- Archiniega and Gonzales (2005). Other-Oriented Values and Job Satisfaction. *Problem and Perspective Management*, 4/2005.
- Baker, Becca A. (2007). *Maximizing multisource feedback : The use of goal setting of facilitate performance improvement* (Doctoral Dissertation, North Carolina State University, 2007).
- Barnard, Aletta Machel (2002). *Feedback Seeking in Customer Service Relations*. (Doctoral Dissertation, Louisiana State University, 2002).
- Chen, Yi-Jen. (2007). Relationship among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourism hotel industri. *Journal of American academy of businesses*, Cambridge; Sept 2007; 11, 2.

- Chou, et.al (2002). Measuring Job Satisfaction in Residential Aged Care. *International Journal for Quality in Health Care* 2002; Volume 14, Number 1: pp. 49-54.
- Christensen, Kyle. M (2007). *Supervisor/subordinate disconnect : An analysis of URT organizational research regarding employee information acquittion*. (Doctoral Dissertation, Texas Tech University, 2007).
- Chun and Davies (2006). Influence of Corporate Character of Customer and Employees : Exploring Similarities and Differences. *Academy of Science, Journal of Marketing Science, Journal. Spring 2006; 34, 2.*
- Contri, et. al. (2005). Relationship Among Customer Orientation Service. Service Orientation, and Job Satisfaction in Financial Services. *International Journal of Service Industri Management. Vol. 16 No. 5, 2005 pp 497-525.*
- Coogle, et. al (2007). Enhancement Care Assistant Training to Address the Work Group Force Crisis in Home Care; Changes Related to Job Satisfaction and Career Commitment. *Care Mangement Journal, Volume 8, number 2.*
- DeShon and Gillespie (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology. Vol. 90, No. 6. 1096-1127.*
- Don VandeWalle (2003). *A Goal Orientation Model of Feedback-seeking Behavior*. [online] Available : <http://www.sciencedirect.com> Eisenberger, et. al (2005). Flow Experiences at Work : For High Need Achievers Alone? *Journal of Organizational Behavior, J.Organiz Behav. 26, 755-775(2005).*
- Hafer and Martin (2006). Job Involvement of Affective Commitment: A Sensitive Analysis Study of Apathetic Employee Mobility. *Insitute of Behavior and Applied Management.*
- Hermawan, Asep (2003). *Pedoman Praktis Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Skripsi, Thesis, Disertasi*. LPFE Universitas Trisakti, Jakarta.
- Hall, Chevelle (2003). *Job Satisfaction of Sport Management Faculty in The USA* (Doctoral Dissertation, Florida State University, 2003).
- Hasibuan, Malayu S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. PT Ikrar Mandiriabadi. Jakarta.
- Hass, Lanny Wayne (2002). *Communication Prefferences and Job Satisfaction Levels of North Carolina Cooperative Extention Faculty* (Doctoral Dissertation, North Carolina, 2002).
- Hwang and Arbaugh (2006). Virtual and Traditional Feedback-seeking Behaviour: Underlying Competitive Attitudes abd Consequent Grade Performance. *Decision Science Journal of Innovative Education, Volume 4 Number 1, January 2006.*
- Jawahar, I. M (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies; 2006; 13, 2.*
- Jerome, Paul J (2001). *Pembinaan Karyawan Melalui Umpan Balik*. Penerbit PPM, Jakarta.
- Karl and Peluchette (2006). How Does Workplace Fun Impact Employee Perception of Customer Service Quality? *Journal of Leadership & organizational Studies; 2006; Vol. 13, No. 2.*
- Kuswadi (2004). *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Landy and Conte (2004). *Work in the 21st Century : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lovelock, et.al (2005). *Services Marketing in Asia: Managing People, Technology, and Strategy, 2nd Edition*. Prentice Hall.
- Malhotra and Mukherjee (2004). The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer Contact Employees in Banking Call Centers. *The Journal of Service Marketing; 2004; 18, 2/3*.
- Mathis and Jackson (2000). *Human Resources Management 9th Edition*. South-Western College Publishing. Thomson Learning.
- Netemeyer and Maxham (2007). Employees Versus Supervisor Ratings of Performance in The Retail Customer Service Sector: Differences in Predictive Attitudes and Consequent Graded Performance. *Decision Science Journal of Innovative Education, Volume 4 Number 1, January 2006*.
- Noe, et.al (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, 5th Edition*. McGraw-Hill International Edition.
- Paswan, et.al. (2005). Perceived Managerial Sincerity, Feedback-seeking Orientation and Motivation Among Front-line Employees of a Service Organization. *The Journal of Service Marketing; 2005; 19,1; ABI/INFORM Research pg.3*
- Peters and Ameijde (2003). *Hospitality in Motion*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rakhmat, Jalaluddin (2007). *Psikologi Komunikasi*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Riduwan (2007). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. CV Alfabeta, Bandung.
- Riduwan and Kuncoro (2007). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. CV Alfabeta. Bandung.
- Robbins, S., 2005. *Organizational Behavior*. 11th edition. Upper Saddle River, New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks. Jakarta.
- Rochaety, et.al (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis: Dengan Aplikasi SPSS*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Sastrohadiwiryo (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Profesional*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Saura, et. al (2005). Relationship Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services. *International Journal of Service Industri Management. Vol. 16 No. 5, 2005 pp. 497 – 525*.
- Sekaran, Uma (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4; Research Metode For Business 4th Edition*. Penerbit Salemba Empat; John Wiley & Sons Inc. Jakarta.
- Siagian (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- _____. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

- Sizoo and College (2007). The Effect of Interculture Sensitivity on Cross-culture Service Encounters in Selected Market: Hawaii, London, & Florida. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*; Jan 2007; 12, 1.
- Sugiyono (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung.
- Tata, Jasmine (2005). *The Influence of Managerial Accounts of Employees Reaction to Negative Feedback* (Doctoral Dissertation, Loyola University, Chicago).
- Testa and Erhart (2005). Service Leader Interaction Behavior: Comparing Employee and Manager Perspectives. *Group & Organizational Management*; Oct 200; 30, 5.
- Tyilana, Xolani Enoch (2005). *The Impact of Motivation on Job Satisfaction Among Employees of a National Broadcaster* (Doctoral Dissertation, University of Johannesburg).
- Umar, Husein (2003). *Metode Riset Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Viljoen, B. M. C (2003). *The Influence of Source Feedback Perception on Motivation* (Doctoral Dissertation, University of Pretoria).
- Wexley and Yuki (2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Wysocki and Kepner (2002). *Managerial Feedback Associate Performance and Eleven Positive Feedback Rules*. [online] available : <http://www.employer-employee.com>