

4. TAHAP ANALISIS DATA

4.1. Latar Belakang Objek yang Diteliti

Berikut ini penulis memberikan pembahasan singkat mengenai JW Marriott hotel, sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas bagi pembaca.

4.1.1. Sejarah Singkat JW Marriott

Marriott Internasional, Inc. (Group Marriott Internasional) adalah sebuah perusahaan yang terkemuka di seluruh penjuru dunia dalam hal keramahtamahan sewaktu merayakan ulang tahunnya yang ke 75 pada tahun 2002, beroperasi di Amerika Serikat dan 64 wilayah negara lainnya. Hal tersebut berada pada sistem penjualan yang menyeluruh dalam 20 milyar dolar pada tahun 2001. Perusahaan ini mempunyai kurang lebih 140.500 staf dan berkantor pusat di Washington D.C. Masing-masing beroperasi dalam tiga bisnis yang paling utama:

1. *Marriott lodging* beroperasi kurang lebih sebanyak 2.600 hotel-hotel pilihan, jumlah keseluruhannya di seluruh negara kurang lebih 442.800 kamar dan 6.780 vila yang dipakai sebagai tempat tinggal. Masing-masing perusahaan dengan keistimewaannya seperti *Marriott Hotel, resorts & suites* (penuh layanan, sebanyak 428 hotel termasuk dengan 13 pusat konferensi); *JW Marriott Hotels* (mahal, 20 hotel); *Ritz-Carlton* (nyaman, 46 hotel); *Renaissance Hotels, Resorts & suites* (kualitas, 124 hotel); *Courtyard* (lebih modern, 562 hotel); *Residence Inn* (perpanjangan tinggal, 395 hotel); *Fairfield* (modern, 487 hotel); *Spring Hill suites* (lebih modern untuk semua suites, 87 hotel); *Ramada Internasional* (harga sedang, 137 hotel); *Town Place Suites* (harga sedang perpanjangan tinggal, 99 hotel); *Marriott Vacation Club International, The Ritz-Carlton Club, Horizons and Marriott Grand Residence*

Club (tempat hiburan, 51 tempat); dan *Marriott Executive Apartments* (layanan untuk apartemen, 7 properti). Untuk tambahannya, *Marriott ExecuStay* mengatur lebih dari 5.300 apartemen yang lengkap dengan peralatannya untuk disewakan pada rumah perkantoran, dan *Marriott Golf* beroperasi sebanyak 26 tempat golf.

2. *Marriott Senior Living Service* mengoperasikan 156 komunitas yang berkaitan dengan kehidupan manula yang menyebar di seluruh Amerika Serikat dengan pilihan perhatian khusus yang terdiri dari kehidupan bebas/mandiri, kehidupan yang memerlukan sumbangan, perhatian khusus berkaitan kesehatan baik perawatan dan rehabilitasi.
3. *Marriott Distribution Services* menyediakan makanan dan produk-produk yang berhubungan dengan operasional Marriott dan klien-klien dari luar melalui 13 jaringan distribusi di Amerika Serikat.

JW, Marriott, Junior adalah pimpinan utama/*chairman* dan juga sebagai *Chief Executive Officer*, sedangkan William J. Shaw adalah *President & Chief Operating Officer*. Standar umum perusahaan (symbol tebal: MAR) terdaftar di *New York Stock Exchange* dan di *U.S. Exchange* lainnya.

4.1.2. Sejarah Perkembangan JW Marriott

Berikut ini sejarah perkembangan JW Marriott Internasional dan jaringan bisnisnya di dunia:

- 1927 Pembukaan *The Hot Shoppe* di Washington, D.C.
- 1957 Pembukaan hotel pertama dengan nama *The Twins Bridges Marriott Motor Hotel* di Arlington, Virginia.
- 1967 Pergantian nama dari *The Hot Shoppe* menjadi *Marriott Corporation*, serta pembukaan hotel resort pertama dengan nama *Camelback Inn* di Scottsdale, Arizona.
- 1969 Pembukaan hotel internasional yang pertama dengan nama *Marriott (International)* di Acapulco, serta pembukaan hotel *Franchises* yang pertama dengan nama *Marriott Inn (Franchises)* di California.

- 1975 Pembukaan hotel pertama di Eropa dengan nama *Marriott hotel* di Amsterdam.
- 1983 Pembukaan *Courtyard* di Atlanta, Georgia dengan target market kalangan menengah
- 1984 Marriott memasuki bisnis liburan dengan membeli *American Resorts Group*.
- 1985 Pendiri Marriott meninggal pada usia 84 tahun dan digantikan oleh JW Marriott, Jr.
Pembukaan *Marriott Marquis* di New York dan Atlanta
- 1987 Marriott membeli *The Residence Inn* yang merupakan *Extended Stay hotel Chain*, serta pembukaan *Fairfield Inn* yang pertama di Atlanta, Georgia.
- 1988 Marriott beroperasi dalam komunitas manula dengan membeli *Basic American retirement Communities*.
- 1993 Marriott dibagi menjadi 2 perusahaan, Marriott International dan Marriott Corporation.
- 1995 Pembelian terhadap *The Ritz-Carlton*
- 1997 Marriott International melakukan pembelian terhadap *The Renaissance Hotel Group*
Memperkenalkan dua merek baru, *Town Place suites*, dan *Marriott Executive Apartment*
- 1998 Bergabung dengan *Sodexo Alliance's North American Operation* dalam bisnis *food Service & Facilities Management Business*.
- 1999 Memasuki bisnis perumahan dengan membeli *ExecuStay*.
- 2001 Menjadi pemimpin yang mendunia dalam bisnis keramah tamahan dengan memiliki lebih dari 2.300 hotel.
- 2004 Memiliki lebih dari 2.500 hotel dan beroperasi di lebih dari 64 negara.

4.1.3. Sejarah Singkat JW Marriott Surabaya

Pada awalnya JW Marriott Surabaya adalah Westin hotel, namun pada 10 juni 2002 berganti menjadi JW Marriott, dan ini merupakan hotel kedua yang ada di Indonesia. Pemilik JW Marriott Surabaya adalah PT. Ramasari Surya Persada.

JW Marriott Surabaya terletak di jantung kota Surabaya, dan berjarak 25 km dari bandara internasional Juanda yang melayani penerbangan langsung dari banyak negara di Asia. JW Marriott adalah hotel yang mewah dengan fasilitas terlengkap yang diciptakan untuk pelanggan yang sangat mengharapkan pelayanan yang memuaskan. Untuk hiburan dan makanan, JW Marriott menawarkan tujuh restoran dengan berbagai jenis masakan dari segala penjuru dunia, selain itu JW Marriott juga memiliki *Pub* terbaik di kota ini.

4.1.4. Fasilitas

Berikut ini fasilitas-fasilitas terbaik yang ditawarkan JW Marriott kepada para tamu.

4.1.4.1. Pelayanan Tamu:

- Pelayanan tamu 24 jam
- Jasa *concierge*
- *Executive Club Floor*
- *Executive Club Lounge*
- *Drug Store*
- *Laundry/Valet Service*
- Kotak penyimpanan barang berharga
- Kamar untuk pengguna kursi roda
- Pelayanan kamar 24 jam
- Pelayanan kesehatan 24 jam
- Keamanan 24 jam
- Parkir *basement*
- Pelayanan *baby sitter*

4.1.4.2. Restoran:

- *The Pavilion International Restaurant*

- Jam buka : 06:00-24:00 WIB
- *Tang Palace Authentic Chinese Restaurant*
 Jam buka:
 Senin-Sabtu : 11:00-15:00 WIB
 18:00-23:00 WIB
 Minggu / Hari besar : 07:00-15:00 / 08:30-15:00 WIB
 18:30-23:00 / 18:30-23:00 WIB
 Kapasitas : 146 tempat duduk
 - *Imari Japanese Restaurant*
 Jam buka: : 11:00-15:00 WIB
 18:00-23:00 WIB
 Kapasitas : 102 tempat duduk.
 - *Vis A Vis French Fine Dining Restaurant*
 Jam buka:
 Selasa-Jumat : 18:00-23:00 WIB
 Sabtu : 18:00-24:00 WIB
 Minggu : *Closed*
 Kapasitas : 55 tempat duduk
 - *Java Jimmy's Irish Fun Pub*
 Jam buka:
 Minggu-Selasa, Kamis : 20:00-02:00 WIB
 Rabu, Jumat, Sabtu : 20:00-05:00 WIB
 Kapasitas : 260 tempat duduk
 - *Robusta Café Lobby Lounge*
 Jam buka:
 Minggu-Kamis : 08:00-24:00 WIB
 Jumat-Sabtu : 08:00-01:00 WIB
 Kapasitas : 70 tempat duduk
 - *Deli and Cake Shop*
 Jam buka : 08:00-22:00 WIB
 - Pelayanan makan di kamar 24 jam

4.1.4.3. Kamar:

- 374 kamar, yang terdiri dari 302 kamar *deluxe*, 24 *executive*, 19 *suite* dan 29 apartemen

4.1.4.4. Fasilitas Olah Raga dan Hiburan:

- Kolam renang
- Tempat bermain anak-anak
- Pusat kebugaran
- Spa
- *Aerobic studio*
- *Jacuzzi, sauna and steam bath* (terpisah)
- Jasa pijat

4.1.4.5. Transportasi:

- Jasa antar jemput ke bandar udara
- Jasa pengantaran ke pusat perbelanjaan
- *Valet parking*
- Jasa *limousine* dan taksi
- Jasa peminjaman mobil

4.1.4.6. Fasilitas Rapat

- 10 ruang rapat, dengan kapasitas masing-masing 10-300 orang
- *The Royal Ballroom* – 1,162.5 m²

4.1.4.7. Pusat Bisnis

- Meja kerja dengan *internet* berkecepatan tinggi
- Ruang rapat
- Jasa penterjemah dan pengetikan

4.1.5. Sejarah Singkat Restoran Imari

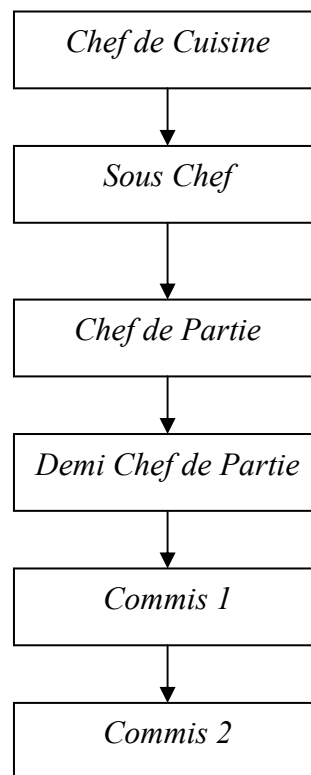
Restoran Imari berdiri pada tahun 1998, kata Imari berasal dari nama sebuah kota di Jepang yang terkenal dengan keramiknya. Pada awalnya restoran ini adalah milik seorang warga negara Jepang yang tinggal di Indonesia. Orang tersebut menyewa tempat dari Westin hotel Surabaya, namun baru dua bulan restoran tersebut berdiri orang tersebut mendapat masalah dengan pihak imigrasi sehingga harus dideportasi pulang ke Jepang, dan Restoran Imari diambil alih kepemilikannya oleh Westin hotel Surabaya, dan sejalan dengan pergantian manajemen dari Westin menjadi JW Marriott, Restoran Imari tetap berdiri di bawah bendera JW Marriott.

Imari *Japanese Restaurant* menawarkan berbagai macam menu makanan Jepang seperti *sushi*, *robatayaki*, *teppanyaki*, dan *washoku*. Sedangkan untuk kapasitas, Restoran Imari mampu menampung 102 pelanggan serta didukung dengan beberapa kamar VIP (*Tatami*). Restoran Imari beroperasi mulai jam 11:00-15:00 dan jam 18:00-23:00.

Karyawan Restoran Imari di bagian dapur ada 13 orang dan dipimpin oleh seorang *Chef de Cuisine*, sedangkan di bagian *service* ada 10 orang dan dipimpin oleh seorang *Restaurant Manager*. Sebagian besar karyawan Restoran Imari telah berumur lebih dari 27 tahun dan perbandingan/komposisi antara yang telah menikah dan yang masih lajang adalah 11 orang telah menikah, 2 orang masih lajang (dapur), dan 6 orang telah menikah, 4 orang masih lajang (*service*).

Karyawan Restoran Imari sebagian besar telah bekerja lebih dari 6 tahun dan ini membuktikan bahwa tingkat *turn over* karyawan di Restoran Imari sangat rendah. Untuk jam kerja, karyawan Restoran Imari dibagi menjadi dua, *split* antara jam 10.00-15.00 dan jam 18.00-23.00, serta *middle* antara jam 15.00-23.00. Karyawan Imari bekerja lima hari dalam seminggu, sedangkan karyawan yang masuk pada hari besar nasional akan mendapat ganti dua hari libur atau DP (*Day Payment*).

4.1.6. Struktur Organisasi Restoran Imari (Dapur)



4.1.7. Tugas dan Tanggungjawab Karyawan Restoran Imari (Dapur)

Untuk menjaga berjalannya suatu sistem dalam bekerja, diperlukan batasan-batasan yang jelas mengenai tugas dan wewenang masing-masing anggotanya.

4.1.7.1. Tugas dan Tanggungjawab *Chef de Cuisine*:

1. Bertanggungjawab dalam mengatur dan mengarahkan semua karyawan dalam proses produksi makanan dan memastikan semua karyawan termotivasi, disiplin, dan produktif dalam lingkungan kerja.
2. Bertanggungjawab terhadap atas persiapan makanan di *culinary department* jika *Executive Chef* berhalangan hadir.
3. Mempunyai keahlian dan kreativitas dalam proses persiapan makanan dan penyajiannya.

4. Bertanggung jawab terhadap peningkatan keahlian karyawan untuk memastikan tercapainya standar bintang lima.
5. Bertanggung jawab terhadap pemakaian bahan dan meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai produktivitas dan keuntungan yang tinggi.

4.1.7.2. Tugas dan Tanggungjawab *Sous Chef*:

1. Bertanggungjawab terhadap kebersihan dan keamanan dalam proses persiapan makanan.
2. Menyusun jadwal mingguan dan cuti karyawan.
3. Memastikan semua bahan yang diterima sesuai standar dan bertanggung jawab terhadap penyimpanan bahan.
4. Memastikan semua alat dalam keadaan bersih dan terjaga.
5. Memastikan semua makanan sesuai standar.
6. Merencanakan dan mempersiapkan semua makanan di Restoran Imari.

4.1.7.3. Tugas dan Tanggungjawab *Chef de Partie*:

1. Mengarahkan karyawan dalam persiapan makanan.
2. Menciptakan lingkungan kerja yang aman, meningkatkan produktivitas, menjaga penggunaan bahan dan menjaga standar makanan.
3. Memastikan semua karyawan mengerti akan pentingnya kerja sama tim dan mewujudkan keinginan pelanggan.
4. Bertanggung jawab terhadap area dapur, memberi contoh yang baik dalam upaya menjaga konsistensi standar bintang lima.
5. Mengerti semua peraturan dan kebijakan hotel yang berkaitan dengan karyawan seperti yang tertera pada buku panduan karyawan JW. Marriott Surabaya.
6. Menjaga kebersihan makanan.

7. Memiliki pengetahuan tentang resep dan semua teknik memasak.
8. Memberi contoh kepemimpinan.

4.1.7.4. Tugas dan Tanggungjawab *Demi Chef de Partie*:

1. Membantu secara professional dalam pengarahan terhadap karyawan dalam persiapan makanan.
2. Menjaga dan mewujudkan GSI (*Guest Satisfaction Index*).
3. Menyiapkan dan memasak makanan sesuai standar resep dan porsi, serta mengurangi pemborosan bahan.
4. Bertanggungjawab dalam penggunaan dan kebersihan alat dalam area dapur.
5. Mampu bekerja tanpa pengarahan.
6. Memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan dalam memasak.
7. Mengarahkan karyawan dalam persiapan makanan.
8. Memotivasi karyawan.

4.1.7.5. Tugas dan Tanggungjawab *Commis 1* dan *Commis 2*:

1. Mampu bekerja dengan sedikit pengarahan.
2. Memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan dalam memasak, mampu menyerap semua informasi dan pengetahuan.
3. Melaporkan semua kerusakan, keadaan/alat yang tidak aman di area dapur yang memerlukan perbaikan segera.
4. Menjaga dan mewujudkan GSI (*Guest Satisfaction Index*).
5. Menyiapkan dan memasak makanan sesuai standart resep dan porsi, serta mengurangi pemborosan bahan.
6. Bertanggungjawab dalam penggunaan dan kebersihan alat dalam area dapur.

4.2. Analisa Wawancara

Penulis (P) akan mewawancarai lima orang responden, yaitu dua orang yang sudah menikah dan disebut dengan responden A dan B, dan dua orang yang belum menikah yang kemudian disebut responden C dan D, serta seorang *supervisor* yang disebut responden E. Empat orang *associates* tersebut berada di *level* yang sama, yaitu *Commis 2*. Wawancara dilakukan sewaktu penulis melakukan kerja praktek di Restoran Imari baik pada jam kerja maupun saat jam istirahat karyawan. Sedangkan tempat untuk wawancara dilakukan di dapur tempat kerja, kantin hotel dan tempat untuk istirahat karyawan.

Pertanyaan yang diajukan kepada para karyawan berjumlah sembilan topik bahasan. Penulis memberikan kesempatan yang sama bagi para karyawan untuk menjawab semua pertanyaan. Sedangkan pertanyaan untuk *supervisor* sebanyak enam topik bahasan dan berbeda dengan pertanyaan yang ditujukan untuk karyawan. Di samping sejumlah pertanyaan pokok tersebut juga terdapat beberapa pertanyaan tambahan untuk mencari penjelasan lebih jauh dari jawaban yang ada.

4.2.1. Analisa Wawancara Responden A

Responden A adalah karyawan yang berasal dari Bali. Responden A berumur 27 tahun dan sudah bekerja selama 6 tahun di Imari. Setelah menyelesaikan pendidikan perhotelannya di Bali, responden A langsung memulai karirnya di industri perhotelan. Sebelum bergabung dengan Imari, responden A pernah bekerja sebagai *housekeeper* di Novotel Bali selama satu tahun, dan sebagai *bartender* di Radisson Surabaya selama satu tahun. Responden A mengakui bahwa baru menemukan minat kerja sebenarnya di dunia *food product*, sehingga memutuskan untuk meneruskan karirnya di dapur.

Sesuai dengan teori psikologi kerja karyawan dalam *Hospitality Industry* yang ditulis oleh Tom Powers (1988), responden A menyatakan bahwa kebutuhan hidup, keuntungan dan kebijaksanaan perusahaan merupakan motivasi kerjanya. Di mana masalah finansial dan tunjangan perusahaan menjadi alasan utamanya untuk bekerja di Imari. Sebagai seseorang yang telah berkeluarga, responden A merasa bertanggungjawab atas kelangsungan hidup dan kesejahteraan keluarganya. Tuntutan ini membuat responden A termotivasi untuk meningkatkan

taraf hidupnya dengan mempunyai *side job*, memikirkan masa depan keluarga dan meningkatkan prestasi kerja. Dengan mempunyai bisnis rumah makan yang dirintisnya sendiri sebagai pekerjaan sampingan, responden A dituntut untuk meluangkan waktu, ide, dan tenaga lebih untuk kelangsungan dan perkembangan rumah makan yang akan dijadikannya sebagai pekerjaan utama setelah berhenti bekerja dari JW Marriott kurang lebih dua tahun lagi, seperti yang sudah direncanakannya. Hal ini sesuai dengan uraian Robbins (2001) mengenai tanggung jawab orang yang sudah menikah, yang menyatakan bahwa pernikahan menyebabkan meningkatnya tanggungjawab yang dapat membuat pekerjaan tetap lebih berharga dan penting. Responden A juga menunjukkan ciri-ciri orang yang sudah menikah seperti dikemukakan Anderson (1951), antara lain individu yang berorientasi pada tugas (bukan diri atau ego), mempunyai tujuan-tujuan yang jelas dan kebiasaan kerja yang efisien, menerima kritik dan saran, serta adanya tanggung jawab terhadap keluarga dan usaha-usaha pribadi. Responden A juga melakukan tugas-tugas perkembangan orang yang sudah menikah, antara lain mulai bekerja, membina keluarga, mengasuh anak dan mengelola rumah tangga, seperti yang dituliskan oleh Havighurst (Hurlock, 1980).

Dengan memiliki karakteristik orang yang sudah menikah, yaitu bertanggungjawab terhadap hasil kerja, baik yang buruk maupun yang baik, dan bertindak sebagai wirausahawan dengan mendirikan rumah makan yang menjadi cita-citanya sejak dulu sebagai *main job* nya (Cribbin, 1982), responden A merasakan kebutuhan akan perwujudan diri atau *self-actualization*, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan merasa mampu untuk mewujudkannya, yang merupakan hirarki tertinggi dalam hirarki kebutuhan Maslow, hal ini terlihat dari perkataannya: "Sudah keinginan saya sejak dulu punya tempat seperti kafe begitu. Ya itu semua untuk kemantapan ekonomi keluarga saya. Saya harus bisa membuat keluarga ya yang istilahnya sejahtera lah". Dari perkataan responden A: "Intinya dari gaji dan tunjangan dari pihak hotel saya bisa memenuhi kebutuhan pokok keluarga sekarang ini dan di masa yang akan datang", penulis menganalisa bahwa responden A juga merasa perlu mencukupi kebutuhan keberadaan atau *existence needs*, yang merupakan salah satu bagian dari teori kebutuhan ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari

Alderfer, dimana responden A ingin tetap bisa hidup berkeluarga sesuai dengan hirarki kebutuhan dari Maslow pada tingkat yang paling rendah yaitu kebutuhan *fisiologis* yang meliputi kebutuhan sandang, pangan, papan dan kesejahteraan, dan kebutuhan akan rasa aman atau *security needs* serta *hygiene factors* dari Herzberg yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kondisi kerja, jaminan kerja, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. (Koontz, 1990)

Responden A merasakan bahwa keluarga memberikan dukungan moril yang besar dalam upayanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Hal ini tampak jelas dari hasil observasi yang dilakukan penulis dalam keseharian kerja bersama responden A. Responden A sering berbagi cerita tentang keluarganya dan menyatakan kerinduan akan kelucuan anaknya yang menjadi semangat baginya untuk bekerja. Penulis juga mendapati bahwa responden A selalu tampak ceria dan bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya setelah menerima telepon dari keluarganya. Dari *daily performance* responden A yang selalu tersenyum, jarang mengeluh, dan bersikap serius tetapi santai dalam suasana kerja dapur yang panas, bising dan tekanan kerja yang tinggi karena banyaknya pesanan, penulis menyimpulkan bahwa responden A menikmati pekerjaannya dan selalu menyelesaikan tugas-tugas yang dimiliki sebagai suatu bentuk tingginya motivasi dan produktivitasnya.

Rekan-rekan kerja di Imari berpendapat sama mengenai responden A. Dalam kesehariannya setelah menikah, responden A selalu tampak menikmati pekerjaannya dan dapat bekerjasama dalam mencapai standar kerja yang sudah ditentukan perusahaan, walaupun terkadang ada masalah pribadi tetapi dapat diselesaikan dan tidak mempengaruhi pekerjaannya. Berbeda dengan sebelum menikah, rekan-rekan kerja mengingat bahwa responden A lebih emosional, terutama saat bekerja di bawah tekanan seperti pada saat restoran ramai, saat restoran sepi sering meninggalkan ruangan karena merasa tidak ada pekerjaan, tetapi saat ini responden A selalu mencari kesibukan, selalu ada yang dikerjakan. Dari penilaian rekan-rekan kerja responden A dapat disimpulkan bahwa keluarga memberikan dukungan moril yang besar. Hal ini juga dibenarkan oleh *supervisor* Imari yang menyatakan bahwa responden A mau belajar, punya semangat dan ambisi, bisa bekerjasama dalam *team*, konsisten dalam bekerja, dalam arti tetap

semangat dalam bekerja walaupun terkadang juga mengalami rasa jenuh dan apabila digambarkan dengan grafik hasil kerja, maka grafiknya akan selalu naik dan tidak turun, paling tidak stabil. *Supervisor* juga menilai bahwa responden A mengalami peningkatan kinerja setelah berkeluarga. Menurutnya setelah berkeluarga responden A selalu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dan menciptakan kerjasama yang baik dalam bekerja. Sehingga *supervisor* menilai responden A sebagai *staff* yang produktif.

Analisa dari wawancara dan observasi terhadap responden A ini diperkuat dengan data-data kerja yang menunjukkan bahwa responden A dalam lima bulan terakhir ini tidak pernah ijin pulang lebih awal, tidak pernah melakukan pelanggaran (lampiran 8 halaman 77), hanya satu kali absen (lampiran 11 halaman 80), dan tidak pernah sakit (lampiran 10 halaman 79). Selain itu, responden A juga mendapatkan penilaian prestasi dari HRD (*Human Resources Department*) yang baik selama ini (lampiran 9 halaman 78).

4.2.2. Analisa Wawancara Responden B

Responden B adalah karyawan yang berasal dari Sidoarjo. Responden B berumur 32 tahun dan sudah bergabung dengan Imari selama 6 tahun. Sejak lulus dari bangku sekolah responden B sudah bekerja di restoran. Awal karirnya sebagai *steward* yang kemudian berkembang menjadi *cook helper* masih di tempat yang sama yaitu restoran Korea yang terletak di Jalan Panglima Sudirman Surabaya. Karir responden B terus naik dengan berpindah-pindah tempat kerja. Pengalaman dan pengetahuan dari tempat-tempat kerjanya yang terdahulu dijadikan responden B sebagai bekal untuk lebih maju. Dasar keahlian *culinary* responden B adalah hidangan Korea, yang kemudian secara otodidak belajar hidangan Eropa dan Oriental. Responden B pernah menjabat sebagai pimpinan dapur selama empat tahun di sebuah *steak house* yang terkenal di bilangan Surabaya Timur yang selalu ramai dikunjungi muda-mudi setiap harinya

Bagi responden B, yang menjadi motivasi utama bekerja adalah keperluan hidup, keuntungan, kebijaksanaan perusahaan dan kepuasan pribadi (Tom Powers, 1988). Hal ini tampak dari jawaban responden B yang menyatakan bahwa dirinya

bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, mencari penghasilan yang lebih baik dari sebelumnya, adanya tunjangan-tunjangan yang menjadi fasilitas perusahaan dan perasaan senang akan pekerjaannya. Dengan memiliki istri dan seorang anak, responden B merasa harus bekerja ekstra keras untuk tetap dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarga dan biaya pendidikan anaknya. Dari sini dapat dilihat bahwa responden B termotivasi oleh kebutuhan fisiologis atau *basic needs* dari teori Maslow, yang meliputi kebutuhan sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu (Koontz, 1990). Untuk memenuhi kebutuhan itu responden B ingin meningkatkan pendapatan dengan bekerja di Imari. Selain itu responden B juga mempunyai pekerjaan sampingan yaitu dengan menjadi pekerja harian di tempat kerja sebelumnya. Karena pekerjaan sampingan itu dilakukan setiap hari libur kerja responden B di hotel, secara otomatis waktu bersama keluarga sangat sedikit. Responden B membenarkan kenyataan ini, tetapi responden B mengatakan akan tetap melakukannya untuk beberapa tahun ke depan. Hal ini dilakukan karena responden B mempunyai keinginan yang besar untuk mencapai kemapanan dalam berumah tangga dan menyejahterakan keluarganya. Keadaan ini menunjukkan tanggung jawab responden B sebagai orang yang sudah berkeluarga, sesuai dengan uraian Robbins (2001), yang menyatakan bahwa pernikahan menyebabkan meningkatnya tanggung jawab yang dapat membuat pekerjaan lebih berharga dan penting, dan mengindikasikan bahwa orang yang sudah menikah lebih loyal dan puas dengan pekerjaannya. Ditinjau dari segi motivasinya, responden B sesuai dengan teori motivasi ekspektansi oleh Vroom, dimana Vroom mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada tujuan tersebut. (Koontz, 1990)

Ciri-ciri orang yang sudah menikah seperti yang telah diuraikan oleh Anderson (1951) terlihat pada responden B yang mempunyai tanggungjawab terhadap keluarga dan usaha-usaha pribadi, mempunyai tujuan-tujuan yang jelas dan kebiasaan kerja yang efisien, mengendalikan perasaan pribadi, keobyektifan serta memiliki penyesuaian yang realistis terhadap situasi-situasi yang baru. Ciri-ciri itu nampak jelas dari keseharian responden B yang selalu sopan dan santun kepada semua *associates* termasuk juga kepada penulis, memberikan penilaian

terhadap sesuatu apa adanya, dan mempunyai *planning* yang matang untuk masa depan keluarganya. Sebagai kepala keluarga responden B juga melakukan tugas-tugas perkembangan orang yang sudah menikah, yaitu mulai hidup berkeluarga, memelihara anak, mengatur rumah tangga, memulai dalam pekerjaan dan menemukan kelompok sosial yang simpatik (Sudirman, 1987). Hal ini juga sesuai dengan ulasan Santoso (1984) yang berpendapat bahwa motivasi pria bekerja lebih untuk mencari peningkatan secara finansial dan memenuhi tanggungjawab keuangan sebagai kepala keluarga.

Dari jawaban responden B: "Jika ada lowongan mungkin akan saya coba masuki. Tapi tidak sebagai pimpinan lagi, karena tanggungjawabnya terlalu besar. Pulang kerja tidak bisa santai, selalu banyak pikiran", penulis menyimpulkan bahwa responden B mempunyai keinginan untuk mencari peluang kerja yang lebih menjanjikan dalam hal gaji dan posisi yang lebih baik, tetapi tidak menginginkan tanggung jawab yang besar dari pekerjaan tersebut. Keadaan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chernish (1980), yang menyimpulkan bahwa pernikahan membantu meningkatkan motivasi dalam bekerja, namun individu yang sudah menikah cenderung memilih pekerjaan yang tidak terlalu berat tuntutanannya. Dari sudut pandang yang lain dapat dilihat bahwa responden B termotivasi dengan adanya kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan atau *the need for achievement* dan *the need for avoidance* dalam teori pencapaian motivasi oleh Mc Clelland (Mullins, 2001). Mc Clelland menyatakan bahwa orang akan termotivasi untuk bekerja karena ingin mencapai suatu jenjang prestasi yang diinginkan dan juga dapat menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dalam pencapaian prestasi tersebut.

Dari observasi yang dilakukan, penulis mendapatkan bahwa responden B memiliki kinerja yang paling baik di antara sesama *associates* yang berada di *level commis 2*. Responden B tidak pernah terlihat menganggur tanpa pekerjaan, selalu ada yang dikerjakan untuk mengisi waktu jika restoran sepi, baik itu membuat *mise en place* untuk sore hari atau untuk besok maupun sekedar bersih-bersih ruang kerja dapur. Selain itu responden B juga memiliki inisiatif yang paling tinggi untuk memulai mengerjakan sesuatu dan menyelesaikan pekerjaan yang belum

beres. Jika bagian pekerjaannya sudah selesai, responden B langsung membantu pekerjaan orang lain tanpa diminta tolong. Hasil observasi penulis ini sesuai dengan pendapat dari *supervisor*. *Supervisor* berpendapat bahwa responden B kinerjanya sangat bagus, semangat dan tanggung jawab terhadap pekerjaan nampak sekali dari responden B. Sejak pertama kali bergabung dengan Imari sampai saat ini, *supervisor* tidak melihat penurunan semangat pada responden B, yang mana biasanya orang lain hanya bertahan mempunyai semangat tinggi untuk tahun-tahun pertama saja. *Supervisor* berani memberikan tugas dan wewenang kepada responden B karena menilai bahwa responden B adalah karyawan yang produktif dan bertanggungjawab. Malah kelebihan dari responden B ini sering dimanfaatkan oleh beberapa *associates* yang lain dengan menitipkan tugas kepadanya.

Data-data yang diperoleh penulis juga menunjukkan bahwa responden B dalam lima bulan terakhir ini tidak pernah absen ataupun ijin meninggalkan pekerjaan lebih awal (lampiran 12 halaman 81), hanya satu kali melakukan kunjungan ke dokter (lampiran 10 halaman 79), tidak pernah melakukan pelanggaran (lampiran 8 halaman 77), dan mendapatkan penilaian prestasi yang cukup baik dari HRD (lampiran 9 halaman 78).

4.2.3. Analisa Wawancara Responden C

Responden C adalah karyawan yang berasal dari Pasuruan. Responden C berumur 27 tahun, belum menikah dan sudah bekerja di Imari selama 6 tahun. Setelah menyelesaikan pendidikan perhotelannya di Bali, responden C langsung memulai karirnya di dunia perhotelan dengan bekerja sebagai *bartender* di Grand Mirage Resort Bali selama satu tahun. Sebelum bergabung dengan Imari, responden C sudah mempunyai pengalaman bekerja di *outlet* masakan Jepang selama satu tahun di hotel lain di Surabaya, yaitu di Garden Palace Hotel.

“Pertama karena penghasilan yang didapat yaitu gaji yang didapatkan yaitu gaji pokok yang ditambahkan *service* dari pendapatan hotel,...”. Dari alasan yang pertama responden C bekerja saat ini, yaitu karena gaji dan untuk peningkatan finansial, nampak bahwa uang menjadi motivasi kerja bagi responden

C, dimana uang disini merupakan suatu bentuk penghargaan ekonomi (Tom Powers, 1988). “Kedua, ya karena terkadang kita berpikir karena bekerja di hotel itu lebih ‘wah’. Dan yang ketiga mungkin karena teman-teman saya banyak di sini”. Dari alasan yang kedua terlihat bahwa responden C ingin memenuhi kebutuhan penghargaan atau *esteem needs* sesuai teori kebutuhan Maslow, yaitu kebutuhan yang menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status di masyarakat dan keyakinan akan diri sendiri (Koontz, 1990). Sedangkan dari alasan yang ketiga tampak bahwa responden C ingin memenuhi kebutuhan berhubungan atau *relatedness needs* yang merupakan bagian dari teori kebutuhan ERG Alderfer, di mana kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi atau *social needs* dari Maslow yang meliputi: kebutuhan akan perasaan diterima di mana seseorang bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan untuk bisa berprestasi, dan kebutuhan untuk bisa ikut serta, dan juga *hygiene factors* dari Herzberg yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. Jika dihubungkan lebih jauh dengan jawaban responden C yang masih tidak ingin bekerja di tempat lain, maka semakin jelas terlihat responden C sudah merasakan suatu *comfort zone*, yaitu keadaan di mana dia merasa sudah mendapatkan semua yang ia inginkan dari bekerja, antara lain yaitu uang, prestasi atau pengakuan dari orang lain, dan teman-teman kerja yang sesuai (komunikasi pribadi, *Training Manager JW Marriott Surabaya*, 24 April 2004). Hal ini membuat responden C cenderung cukup puas baik dalam bekerja maupun dengan kondisi ekonominya saat ini, sehingga merasa tidak perlu mencari penghasilan tambahan.

Dari tanggapan responden C mengenai keinginan untuk jenjang karir yang lebih tinggi: ”Jelas ada, tapi kita harus membandingkannya dengan banyak hal. Misalnya jika kita duduk di *level* manajer tapi tanggungjawabnya tidak sebanding dengan penghasilan yang kita dapatkan, ya lebih baik posisi *staff* saja.” dan diperkuat dengan perkataanya bahwa jika perusahaan menghargai apa yang dia kerjakan, dan dia mendapatkan apa yang dia inginkan maka dia tidak akan pindah pekerjaan, penulis melihat bahwa keadaan ini sangat sesuai dengan teori pengharapan *Porter and Lawler* (Mullins, 2001). Mereka menyatakan bahwa

seseorang memperhatikan masalah '*fairness*' bagaimana mereka diperlakukan dengan sesama mereka di perusahaan. Teori ini menyarankan bahwa penghargaan yang sama adalah penghubung yang penting antara kepuasan dan kinerja seseorang. Didukung dengan teori keadilan Adam, yang menyatakan bahwa seseorang membandingkan gaji, promosi, dan statusnya dengan teman sebayanya yang melakukan tugas yang sama. Seseorang hanya akan meningkatkan *performance* kerjanya jika dia merasa diperlakukan secara adil oleh sistem penggajian perusahaan. Bagaimanapun juga jika seseorang merasa tidak mendapatkan gaji yang sesuai jika dibandingkan dengan teman dan pekerjaan yang dilakukannya, dia tidak akan (atau kemungkinan kecil) mempunyai keinginan untuk meningkatkan usaha dalam bekerja, atau dengan kata lain menjadi tidak produktif.

Selama proses observasi penulis mendapatkan bahwa responden C jarang pulang ke rumah pada saat istirahat *split*. Responden C lebih banyak menghabiskan waktunya beristirahat di hotel selama tiga setengah jam tersebut. Dari kebiasaan ini penulis menganggap bahwa responden C lebih suka berkumpul bersama teman-teman kerja daripada pulang ke rumah berkumpul dengan orang tua. Dari sini penulis menilai bahwa responden C sebagai orang yang belum menikah cenderung berbagi cerita dan keluh kesah kepada teman kerja. Hal ini menurut Chernish (1980) dikarenakan pekerja yang belum menikah merasakan kelelahan emosional yang lebih besar dibandingkan dengan pekerja yang telah menikah. Karyawan yang belum menikah tidak mendapat dukungan moral sebagaimana yang dirasakan oleh karyawan yang sudah menikah dan tidak mempunyai keluarga untuk berbagi cerita. Sehingga untuk meringankan beban tersebut responden C berbagi dengan teman-teman kerjanya. Dari kenyataan ini penulis mengambil kesimpulan yang sama dengan pendapat dari Saljo, yang mengatakan bahwa bagi orang yang belum menikah motivasi untuk berprestasi selain merupakan penghibur batin dan jiwanya, untuk memperluas pergaulan, juga usaha mencari pengakuan atas diri sendiri (Masbudi, 1988).

Dari data kerjanya dapat dinilai bahwa responden C mendapat penilaian prestasi yang cukup baik dari HRD (lampiran 9 halaman 78), ditunjang dengan tidak pernah melakukan pelanggaran (lampiran 8 halaman 77) maupun meminta

ijin meninggalkan pekerjaan. *Medical report* menunjukkan responden C dua kali berkunjung ke dokter (lampiran 10 halaman 79). *Supervisor* Imari menilai bahwa responden C adalah pekerja yang bisa diandalkan, cukup bagus pekerjaannya, cuma terkadang agak labil dan kurang dapat mengendalikan diri. Menurutnya hal ini dapat diamati seperti contoh jika ada masalah *intern*, responden C akan terlihat emosi dan tidak konsentrasi pada pekerjaan. Hal ini tentunya akan berakibat tidak baik bagi produktivitasnya.

4.2.4. Analisa Wawancara Responden D

Responden D berasal dari Yogyakarta. Responden D berumur 27 tahun, belum menikah dan sudah bekerja di Imari selama 6 tahun. Responden D memulai karir sebagai *steward* pada waktu JW Marriott masih dikelola oleh manajemen Westin. Dua tahun yang dihabiskannya untuk bekerja di *steward area* restoran hotel membuatnya berkeinginan untuk dapat mengolah makanan juga. Secara otodidak dan dengan bantuan rekan-rekan kerjanya responden D belajar ilmu *culinary* dan menekuninya sampai saat ini.

Sesuai dengan teori Tom Powers (1988), responden D menjadikan keperluan hidup dan kepuasan pribadi sebagai motivasi utama dalam bekerja. Hal ini nampak dari jawaban responden D yang mengakui bekerja untuk mencari uang guna mencukupi kebutuhan hidup dan karena perasaan senang bekerja sebagai koki yang dapat memuaskan tamu dengan masakannya. Selain itu juga tampak bahwa responden D termotivasi bekerja di Imari karena merasa bebas, baik dalam hal jadwal kerja yang dapat ditukar dengan sesama *staff* maupun karena pengawasan kerja yang tidak terlalu ketat. Dalam hal ini Tom Powers menyatakan bahwa kebebasan dalam bekerja bagi sebagian karyawan dapat menjadi motivasi kerja. Banyak karyawan termotivasi dengan pengaturan sendiri dan kebebasan dalam bekerja. Pemikiran ‘menjadi pemimpin bagi diri sendiri’ menarik karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Pelayan dan koki sering menemukan bahwa bagian penting dalam kepuasan kerja mereka adalah mengetahui bahwa mereka cukup ahli dalam bidangnya dimana mereka hampir tidak memerlukan

pengawasan langsung. Atau dengan kata lain dia termotivasi karena merasa bebas dalam melakukan pekerjaannya.

Selain untuk mencukupi kebutuhan ekonomi, responden D juga menginginkan untuk peningkatan taraf kehidupan sosial. Kehidupan sosial dalam hal ini adalah untuk mendapatkan pengakuan diri dari masyarakat, perasaan diterima dimana ia bekerja, kebutuhan untuk bisa berprestasi dan kebutuhan untuk bisa ikut serta. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan afiliasi atau akseptansi (*social needs*) dari hirarki kebutuhan Maslow (Koontz, 1990). Kenyataan di atas terlihat jelas dari perkataan responden D: “Orang yang sudah seumur saya kan tidak mungkin menganggur di rumah, sudah harus bisa hidup sendiri, cari uang sendiri, dan tidak mengandalkan orang tua lagi” dan “Bagi saya posisi atau jabatan tidak terlalu penting. Yang lebih penting saya dapat diterima oleh lingkungan tempat kerja saya dan saya dapat bekerja dengan enak dan mendapatkan apa yang saya inginkan”. Dari keinginan responden D untuk mengembangkan diri, penulis menilai bahwa responden D termotivasi oleh kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*) dari teori ERG Alderfer, yang merupakan kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Kebutuhan ini merupakan realisasi dari kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) dan perwujudan diri (*self-actualization*) dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg. Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan yang menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri. Sedangkan *motivation factors* dikaitkan dengan isi pekerjaan yang mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa responden D mempunyai motivasi kerja yang cenderung untuk memenuhi kebutuhan sosialnya. Hal ini yang membuat responden D merasa tidak perlu memiliki pekerjaan sampingan yang dapat digunakan untuk tambahan bagi kebutuhan ekonominya.

Dari hasil observasi kerja bersama responden D penulis yang sehari-hari bekerja bersama beliau di dapur sebagai *trainee* mendapati bahwa responden D kurang inisiatif. Responden D hanya mengerjakan bagian pekerjaannya saja, jarang membantu bagian orang lain dan tidak peka akan pekerjaan yang

semestinya bisa ia kerjakan. Seperti contoh responden D tidak membersihkan *cutting board* dan *utensils* yang kotor setelah dipakai, membiarkan barang-barang dan bahan makanan berserakan dan tidak tertata rapi. Selain itu, sama halnya dengan responden C yang belum menikah, responden D juga menghabiskan waktu istirahat *split* nya di hotel dan tidak pulang ke rumah. Dari sini penulis juga melihat indikasi yang sama pada responden C dan responden D mengenai kebutuhannya untuk berbagi keluhan-kesah dengan sesama rekan kerja, karena mereka berdua belum berkeluarga. *Supervisor* menilai bahwa responden D cukup baik dalam bekerja tetapi kurang produktif. *Supervisor* sering mendapati *mise en place* dari responden D kurang lengkap untuk melakukan operasional dapur, seperti sayuran yang belum dibersihkan dan dipotong, *display* makanan yang dibiarkan kosong dan membutuhkan waktu lebih untuk mengerjakan pesanan dari tamu.

Dari data yang diperoleh menunjukkan responden D mendapatkan penilaian kurang baik dari HRD (lampiran 9 halaman 78), dalam lima bulan terakhir memiliki catatan *medical* satu kali (lampiran 10 halaman 79), dan melakukan pelanggaran sehingga mendapatkan *warning letter* (lampiran 8 halaman 77). Tentang jenis kesalahan yang dilakukan penulis tidak bisa mendapatkan informasi lebih jauh, karena merupakan data yang *confidential*.

4.2.5. Analisa Wawancara Responden E

Responden E berasal dari Blitar, dan saat ini sudah berkeluarga dan mempunyai empat orang anak. Beliau sudah empat belas tahun berkecimpung dalam dunia *Japanese cuisine*. Beliau memulai karir sebagai *waiter* di sebuah restoran Jepang. Rasa ketertarikan dengan hidangan Jepang yang unik dan indah membuat beliau ingin menguasai teknik pengolahan dan penyajiannya. Sebelum bergabung dengan Imari beliau pernah bekerja di beberapa restoran Jepang, dan yang terakhir di Hyatt Hotel Surabaya selama dua tahun. Setelah satu tahun bekerja sebagai *sous chef* di Imari, beliau diangkat menjadi *chef de cuisine* atau pimpinan outlet.

Menurut responden E, hal yang dapat memotivasi karyawan adalah *benefit* dari perusahaan, *teamwork* antar anggota kerja dan keluarga bagi orang yang sudah menikah. *Benefit* di sini dapat berupa besarnya gaji yang diberikan, tunjangan-tunjangan bagi karyawan dan keluarga dan lain-lain. Sedangkan dari *teamwork* dituntut komunikasi dan kerjasama yang baik sehingga dapat menghasilkan kerja team dan masing-masing anggota juga baik. Keluarga menurut responden E memegang peranan penting, karena orang yang sudah berkeluarga orientasi kerjanya dilakukan untuk keluarga, karena merasa adanya tanggung jawab. Jadi semua yang dilakukan untuk kebaikan keluarga sendiri, sehingga harus melakukan yang terbaik untuk kesejahteraan mereka. Sebaliknya keluarga juga memberikan dukungan yang besar. Selain memberikan semangat keluarga juga memberikan penghiburan di kala mengalami stres kerja. Dengan melihat anak-anak di rumah dapat menghilangkan stres dan menimbulkan semangat untuk bekerja lebih baik lagi.

Sebagai *department head* Imari, responden E mengukur motivasi karyawannya dengan melihat *performance* atau kinerja karyawan sehari-hari dan produktifitas karyawan. Menurutnya hal ini bisa dilihat dari apakah karyawan datang lebih awal, tepat waktu atau malah terlambat; apakah karyawan itu terlihat senang atau *enjoy* dalam bekerja atau kelihatan malas-malasan; persiapan kerja yang dilakukan sebelum operasional restoran dimulai; dan waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pesanan. Responden E menilai bahwa karyawan yang sudah menikah rata-rata memiliki *performance* yang lebih baik dari yang bujang. Dia membandingkan bahwa responden A dan B lebih sering datang lebih awal dari responden C dan D, persiapan kerja yang dilakukan oleh A dan B lebih lengkap dan baik dari C dan D, dalam hal kebersihan responden A dan B juga lebih bertanggungjawab. Responden E menambahkan bahwa karyawan yang belum menikah seringkali labil, hal ini mungkin dikarenakan karyawan tersebut tidak memiliki keluarga yang dapat memberikan dukungan semangat baginya, dan karyawan tersebut juga tidak dapat berbagi dengan keluarga seperti halnya orang yang sudah berkeluarga. Berbeda dengan jika sudah memiliki keluarga dan anak seperti dirinya. Adanya istri sebagai pendamping hidup dan anak-anak dapat

menghilangkan stres kerja, dan menjadikannya selalu semangat kerja kembali walaupun merasa lelah.

4.2.6. Analisa Wawancara Secara Menyeluruh

Dari wawancara yang dilakukan terhadap kelima orang responden di atas penulis melihat bahwa orang yang sudah menikah memiliki motivasi yang agak berbeda dengan orang yang belum menikah. Masalah keuangan untuk mencukupi kebutuhan hidup menjadi faktor motivasi yang sama untuk semua orang dalam bekerja. Meskipun sebenarnya baik karyawan yang sudah menikah dan masih bujang hampir memiliki semua kebutuhan yang ada, tetapi terdapat perbedaan prioritas atau persentasenya. Karyawan yang sudah menikah motivasinya cenderung ke arah pemenuhan tingkat kebutuhan yang lebih rendah, sedangkan orang yang bujang ke arah kebutuhan yang lebih tinggi. Dihubungkan dengan hirarki kebutuhan Maslow, karyawan yang sudah menikah termotivasi untuk mencukupi kebutuhan fisiologis (*basic needs*) yaitu kebutuhan akan sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu, sedangkan karyawan yang masih bujang lebih termotivasi oleh kebutuhan afiliasi (*social needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) dan kebutuhan perwujudan diri (*self-actualization*), di mana karyawan lebih memerlukan perasaan dihormati, bisa diterima di mana dia bekerja, kepuasan akan prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri. Sama halnya dalam teori ERG Alderfer, karyawan yang sudah menikah cenderung ingin mencukupi kebutuhan tingkat rendah saja yaitu kebutuhan keberadaan (*existence needs*), sedangkan orang yang belum menikah ke arah kebutuhan yang lebih tinggi yaitu kebutuhan berhubungan (*relatedness needs*) dan kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*). Dari latar belakang pekerjaan awal dari masing-masing responden yang hanya sebagai *steward* dan *waiter*, dapat diamati bahwa sebenarnya semua orang di sini mempunyai motivasi besar untuk mengembangkan kemampuan dan memperbaiki kehidupannya. Hanya saja motivasi tersebut akan berbeda pada saat seseorang memasuki jenjang pernikahan atau tahap setelah berkeluarga. Bagi yang belum menikah karyawan merasakan suatu *comfort zone*, yaitu keadaan dimana karyawan merasa sudah cukup dengan

apa yang dikerjakan dan didapatkan. Orang yang belum menikah juga cenderung lebih mengutamakan kebutuhan sosial dibandingkan dengan kebutuhan ekonominya, sehingga motivasi untuk berprestasi baginya selain merupakan penghibur batin dan jiwa, untuk memperluas pergaulan, dan juga usaha mencari pengakuan atas diri sendiri. Sedangkan orang yang sudah berkeluarga yang merasa harus mencari lebih dan lebih lagi untuk keperluan finansial keluarga beserta anaknya, dan karena karyawan tersebut masih harus berpikir jauh tentang masa depan keluarganya, sehingga dirinya mempunyai pemikiran harus bekerja lebih baik dan mencari penghasilan yang lebih untuk keluarganya, salah satu caranya ialah dengan mempunyai pekerjaan sampingan. Mengenai jawaban responden C dan D yang merasa tidak punya cukup waktu untuk mempunyai pekerjaan sampingan dan tidak ingin jabatan yang lebih tinggi maupun berpindah tempat kerja karena alasan '*fairness*' (responden C) dan merasa jabatan tidak penting (responden D). Dalam hal ini penulis menilai lebih jauh bahwa jawaban responden C dan D tentang masalah ketidakinginan untuk berpindah pekerjaan yang lebih baik dan tidak adanya waktu untuk pekerjaan tambahan, hanya sebagai alasan untuk membenarkan dirinya atau menjaga kredibilitas saja. Untuk masalah tidak adanya waktu, sebenarnya selalu ada waktu jika diusahakan, seperti halnya yang dilakukan oleh responden A dan B. Jika dilihat lebih cermat maka tampak bahwa semua alasan itu tertuju pada keadaan *comfort zone* yang dialami oleh responden C dan D. Sehingga responden C dan D merasa tidak perlu untuk mencari peningkatan yang lebih baik dalam hal prestasi maupun pendapatan.

Perbedaan besar antara karyawan yang sudah menikah dan masih bujang terletak pada keberadaan dan fungsi keluarga itu sendiri. Keluarga, yaitu istri dan anak, menjadi faktor penting dalam memotivasi karyawan bekerja. Hal ini menyangkut perannya yang mempunyai tanggung jawab keuangan sebagai kepala keluarga (Santosa, 1984). Sebaliknya keluarga memberikan dukungan moril baik berupa semangat maupun penghiburan yang dapat menghilangkan stress kerja, dimana hal ini tentu tidak didapatkan oleh orang yang masih bujang. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Chernish (1980), bahwa orang yang belum menikah atau telah bercerai merasakan kelelahan emosional yang lebih besar dibandingkan dengan pekerja yang telah menikah.

Sedangkan faktor yang memberikan pengaruh besar terhadap produktifitas ke-empat responden tersebut adalah lingkungan kerja, motivasi dan sistem gaji. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sehingga produktifitas karyawan juga meningkat. Sedangkan motivasi sebagai dasar karyawan bekerja menjadi semangat bagi karyawan untuk bekerja lebih efisien dan meninggalkan praktek kerja yang tidak produktif. Sementara itu untuk mendapatkan gaji yang lebih baik tentu karyawan harus bekerja lebih baik pula dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini berarti gaji dapat membuat karyawan menjadi lebih produktif.

Dari hasil observasi terhadap responden E yang sudah menikah, penulis menemukan ketidak konsistenan antara perkataan dan kenyataan yang terjadi pada responden E. Responden E mengatakan bahwa karyawan yang belum menikah sering labil, dengan alasan mereka tidak mempunyai keluarga untuk berbagi masalah dan keberadaan anak-anak yang dapat menjadi penghibur. Tapi di lain pihak, dalam operasional dapur sehari-hari penulis sering mendapati sedikit kejanggalan. Terkadang responden E mempersoalkan hal-hal kecil seperti *mise en place* yang potongan *garnish* nya kurang rapi dan terlihat biasa, kurang ‘wah’, tapi terkadang responden E juga membiarkannya. Penulis mengalami sendiri kejadian ini, karena untuk *mise en place* dan hal-hal yang kelihatan sepele selalu dipercayakan kepada *trainee*. Setelah menanyakan alasan mengapa responden E berbuat demikian, tiga orang karyawan menjelaskan bahwa jika responden E berbuat demikian, biasanya responden E sedang mempunyai masalah di rumah. Mereka menambahkan bahwa hal ini sudah biasa terjadi pada responden E. Dari kenyataan ini penulis menyimpulkan bahwa keluarga bukanlah merupakan jaminan yang mutlak untuk menentukan seseorang itu stabil atau tidak. Tetapi lebih jauh juga harus dilihat apakah keluarga yang dimilikinya harmonis atau mendukung pekerjaannya. Jika seseorang sudah berkeluarga tetapi keluarganya tidak harmonis dan banyak masalah, maka tentu keberadaan keluarga tersebut tidak akan dapat memberikan dukungan moril yang baik, tidak menambah motivasi dalam bekerja, dan justru dapat menyebabkan kinerja yang kurang baik.