

GAMBARAN LINGKUNGAN, KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN EL ROYALE HOTEL BANDUNG

Meida Aditya Rahayu

Universitas Pendidikan Indonesia
meida.aditya.rahayu@student.upi.edu

Syamsul Hadi Senen

Universitas Pendidikan Indonesia
syamsulhadisenen@upi.edu

Girang Razati

Universitas Pendidikan Indonesia
girangrazati@upi.edu

ABSTRAK

Tujuan – Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat gambaran lingkungan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan

Desain/metodologi/pendekatan - Desain penelitian ini adalah *cross sectional method*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode *explanatory survei*. Sebanyak 110 responden dipilih dengan menggunakan *probability sampling*. Sebuah angket digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengumpulkan data dari responden. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi.

Temuan – Berdasarkan hasil penelitian menggunakan analisis deskriptif, didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berada dalam kategori cukup baik dengan skor 68,83%, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berada dalam kategori cukup tinggi dengan skor masing-masing 70,57% dan 71,68%.

Orisinalitas/nilai - Penelitian ini memberikan dasar untuk memahami isu-isu lingkungan kerja, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada objek yang merupakan perusahaan dalam industri jasa yaitu El Royale Hotel Bandung, dengan variabel yang diteliti yaitu lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, serta menggunakan teori atau referensi yang berbeda dengan peneliti sebelumnya.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan

Jenis Artikel: Studi Kasus

ABSTRACT

Purpose - The purpose of this study is to see the description of work environment, job satisfaction, and employee loyalty.

Design/methodology/approach - The design of this study was cross sectional method. This research uses descriptive approach with explanatory survey method. A total of 110 respondents were selected using probability sampling. A questionnaire was used as a research instrument to collect data from respondents. Analytical technique used is descriptive technique by using frequency distribution.

Findings - Based on the results of the research using descriptive analysis, the results obtained that the work environment is in the quite good category with a score 68,83, job satisfaction and employee loyalty are in the quite high category with a score of respectively 70,57% and 71,68%.

Originality/value - This study provides a basis for understanding issues of work environment, job satisfaction, and employee loyalty. The difference of this study with the previous research is located on the object which is the company in the service industry that is El Royale Hotel Bandung, with the variables studied namely work environment, job satisfaction, and employee loyalty, and using different theory or reference from previous researcher.

Keywords: work environment, job satisfaction, employee loyalty

Article Type : Case Study

PENDAHULUAN

Sumber daya yang paling penting dari suatu organisasi adalah sumber daya manusia atau tenaga kerja yang menunjukkan komitmen karena mereka merupakan aset untuk setiap organisasi dimana setiap karyawan memiliki tanggung jawab dan juga akan bertindak sebagai *ambassador* bagi organisasi mereka (Singh, Paul, Sharma, & Singh, 2016). Sumber daya manusia adalah faktor dinamis yang mampu menentukan atau menarik suatu organisasi, sehingga instansi dapat memenangkan persaingan (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016). Sangatlah penting bagi suatu perusahaan untuk memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawannya, karena kemajuan suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya (Senen & Solihat, 2008).

Sumber daya manusia yang baik akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan, maka perusahaan perlu memberikan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan setiap tugasnya (Senen & Widyanata, 2016). Setiap organisasi dituntut untuk selalu dapat menjaga pegawainya agar dapat menampilkan kinerja yang baik dan memelihara pegawainya agar dapat mendedikasikan diri kepada organisasi tempat di mana pegawai bekerja. Tanpa adanya unsur manusia dalam organisasi, tidak mungkin organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Masharyono, 2015).

Penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawan yaitu dengan memberdayakan setiap karyawan seoptimal mungkin, serta mempertahankan karyawan agar dapat mewujudkan setiap visi dan misi yang menjadi tujuan perusahaan (Yaseen, 2013). Loyalitas dapat digunakan sebagai sarana untuk memikat dan mempertahankan karyawan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Loyalitas karyawan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan karena merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan oleh sikap setia terhadap perusahaan walaupun perusahaan dalam keadaan baik atau buruk (Ardana et al., 2012).

Pada sebuah organisasi loyalitas menandakan pengabdian seseorang atau perasaan menyatu, yang merupakan pilihan, pekerjaan, dan penyebab seseorang atau sekelompok orang berada dalam organisasi tersebut. Bagaimana mereka mengekspresikan diri baik dalam pikiran dan tindakan berusaha untuk menjadi orang yang setia kepada organisasi (Tam, 2016). Loyalitas karyawan menjadi alasan bagi karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan yang sama untuk jangka waktu yang lama, tetapi karena perubahan dalam ekonomi dan masyarakat di seluruh dunia, definisi loyalitas karyawan telah berubah.

Loyalitas karyawan bukan hanya diukur berdasarkan lamanya seseorang bekerja, tetapi perlu diperhitungkan juga komitmen mereka selama bekerja (Prabhakar, 2016).

Diskusi teoritis terdahulu menunjukkan bagaimana loyalitas karyawan memfasilitasi kualitas pelayanan dan loyalitas pelanggan (Yee, Yeung, & Cheng, 2010) serta menjamin keuntungan jangka panjang dan keberhasilan suatu organisasi (Heskett, Sasser, & Wheeler, 2008). Keadaan tersebut relevan dalam industri jasa dimana pelanggan memiliki lebih banyak kontak dengan karyawan dari organisasi (Y. Chen & Chen, 2016).

Industri hotel telah diakui sebagai potensi prospek pertumbuhan industri jasa, namun pertumbuhan terhambat oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan di industri hotel. Industri perhotelan mengalami perputaran karyawan tinggi yang dihasilkan dari peran stres, kelelahan, dan tingkat rendahnya sosialisasi (C. F. Chen & Chen, 2012). Perkembangan industri perhotelan di Indonesia saat ini boleh dikatakan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, namun peningkatan ini harus diimbangi dengan mutu pelayanan yang baik (Razati & Erisha, 2016). Organisasi dalam industri hotel akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan, terutama hal ini relatif sulit untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan dan resultan loyalitas (Y. Chen & Chen, 2016).

Karyawan dengan sikap loyalitas yang tinggi dapat bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk kepentingan perusahaan (Soegandhi, Sutanto, & Setiawan, 2013). Loyalitas karyawan dianggap penting sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tastariwal, Yunud, & Mahdani (2015) bahwa dengan tingginya tingkat persaingan yang terjadi saat ini, pihak manajemen menuntut kepada pihak karyawan agar mempunyai rasa loyalitas terhadap perusahaan, sehingga produktivitas perusahaan juga meningkat. Karyawan yang tidak memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan akan berdampak pada tingkat produktivitas. Selain itu berdasarkan penelitian yang dilakukan Safitri (2015), perusahaan harus bisa membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dalam rangka proses pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian apabila tingkat loyalitas karyawan rendah akan menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan.

Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan loyalitas karyawan diantaranya dengan memperhatikan lingkungan kerja, menawarkan gaji yang tinggi, memberikan pelatihan yang baik, serta mengubah praktik

manajemen (Hang & Valkama, 2016). Pentingnya loyalitas sumber daya manusia yang berpengaruh pada produktivitas didasarkan pada berbagai faktor yaitu, kepuasan kerja karyawan seperti, kondisi, upah, hubungan kerja dengan rekan-rekan, dan pekerjaan organisasi, serta peluang karir, perilaku atasan, penghargaan, hubungan atasan-bawahan, gaya manajemen, dan kemandirian (Saifullah & Sajjad, 2016). Loyalitas dapat ditandai dengan karyawan yang berencana atau tetap tinggal dalam perusahaan setidaknya dua tahun yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti *benefits and pay*, *working environment*, *job satisfaction* dan *customers* (Eketu & Ogbu, 2015:41).

Loyalitas karyawan dalam suatu organisasi mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri “Semakin tinggi loyalitas para pegawai di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi” (Utomo, 2002).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai pendekatan strategis, terintegrasi dan koheren dengan pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang yang bekerja di organisasi (Armstrong & Taylor, 2017:5) serta merupakan proses mempekerjakan karyawan, melatih mereka, kompensasi, mengembangkan kebijakan yang berhubungan dengan karyawan, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan karyawan (Portolose, 2016:2). Loyalitas dapat dianggap sebagai respon emosional dari karyawan, yang dinyatakan dengan hubungan yang erat antara karyawan dengan organisasi mereka ketika mereka memiliki keyakinan yang kuat dan keinginan untuk tetap dengan organisasi (Hang & Valkama, 2016:8). Loyalitas karyawan memiliki sejumlah manfaat bagi perusahaan. Dalam hal keuntungan, karyawan loyal cenderung melakukan lebih baik dari yang diharapkan dengan motivasi tertinggi dan kemampuannya. Karyawan loyal cenderung untuk tetap dengan perusahaan, dan selalu merekomendasikan perusahaan mereka sebagai tempat kerja yang baik (Trung, 2014:5).

Beberapa studi mendefinisikan loyalitas sebagai perilaku, sikap, kebajikan, atau kombinasi dari sifat-sifat psikologis dan kebajikan, pendapat lain menyatakan bahwa karyawan loyal menunjukkan perilaku yang membuat perusahaan sukses dengan kerja keras mereka, bekerja keras untuk menyenangkan pelanggan, dan merekomendasikan bahwa perusahaan mereka

merupakan tempat yang baik untuk bekerja (Masakure, 2016:2). Bagi perusahaan loyalitas karyawan dapat mengembangkan layanan pelanggan yang baik dan loyalitas pelanggan, serta memastikan profitabilitas jangka panjang dan keberhasilan perusahaan (Ineson, Benke, & László, 2013:31). Loyalitas karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja juga termasuk mengurangi turnover karyawan, meningkatkan keuntungan, meningkatkan kualitas, mengembangkan inovasi, dan meningkatkan reputasi organisasi, tetapi juga mencakup keyakinan dan kepercayaan dalam tim (Guillon & Cezanne, 2014:839). Istijanto (Aldrianto, 2016:19) menyatakan bahwa, beberapa dimensi loyalitas bawahan terhadap atasan antara lain terwujud dalam bentuk, 1) Pengabdian bawahan, 2) Kesungguhan dalam berusaha, 3) Mengikuti instruksi atasan, 4) Perasaan menyatu dengan perusahaan, 5) Memiliki kesamaan nilai dengan perusahaan.

Dimensi loyalitas karyawan dikemukakan juga oleh Eketu & Ogbu (2015:41) yang mengemukakan terdapat 3 dimensi loyalitas karyawan, 1) *Emotional or influential loyalty*, 2) *Moral loyalty (normative)*, 3) *Continued loyalty*. Loyalitas karyawan juga dibentuk berdasarkan konseptual dari berbagai faktor yaitu, 1) niat yang kuat untuk tinggal dengan organisasi, 2) keyakinan yang kuat dalam nilai-nilai dan tujuan dari organisasi, dan 3) Penentuan untuk menempatkan upaya untuk kebaikan organisasi (Savareikiene, 2009:86; Khah, Moosa, & Maesomian, 2014:925). Nitisemito (2010:163) mengemukakan indikator-indikator menurunnya loyalitas personel (karyawan) terhadap organisasi (perusahaan) adalah 1) Turun/rendahnya produktivitas kerja, 2) Tingkat absensi yang naik, 3) Tingkat perpindahan (*turn over*) personel (karyawan) yang tinggi, 4) Timbulnya kegelisahan, 5) Sering munculnya tuntutan dari personel (karyawan), 6) Pemogokan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai dimensi loyalitas karyawan di atas, maka dalam penelitian ini dimensi yang digunakan adalah dimensi menurut Istijanto (Aldrianto, 2016:19) yang menyatakan bahwa dimensi loyalitas antara lain terwujud dalam bentuk, 1) Pengabdian bawahan, 2) Kesungguhan dalam berusaha, 3) Mengikuti derap atasan, 4) Perasaan menyatu dengan perusahaan, 5) Memiliki kesamaan nilai dengan perusahaan.

Sementara lingkungan kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya (Perrew, Halbesleben, & Rosen, 2015:23). Lingkungan kerja berkaitan dengan kenyamanan pribadi karyawan, yang merupakan

faktor untuk membantu karyawan memenuhi tugas mereka. Karyawan tidak menyukai kondisi kerja yang berbahaya, tidak menguntungkan dan tidak nyaman. Suhu, pencahayaan, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya harus konsisten. Banyak pekerja yang lebih memilih untuk bekerja didekat rumah, dengan tempat yang bersih, modern dan peralatan yang sesuai (Tam, 2016:20). Lingkungan kerja adalah berbagai orang dengan kepentingan, kepribadian, dan gaya hidup berbeda, yang datang bersamaan untuk tujuan yang sama. Pekerja yang senang menciptakan lingkungan yang kondusif, efisien, dan nyaman. Lebih dari itu, karyawan yang menikmati pekerjaannya dan cenderung berkembang dalam organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Omar, Jusoff, & Hussin, 2010:871).

Arbeidslivets (2016:18) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang terdiri dari *physical environment* dan *psychosocial environment* diukur berdasarkan beberapa indikator. *Physical environment* diukur berdasarkan indikator-indikator seperti, 1) *indoor climate*, 2) *lighting*, 3) *noise*, 4) *radiation* dan 5) *employees' health, environment, safety and welfare*. Sedarmayanti (2009:26) mengemukakan bahwa lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan dan berada di dekat karyawan (seperti meja, kursi dan sebagainya). Kategori yang kedua adalah lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Arbeidslivets (2016:18) mengemukakan *Psychosocial environment* diukur berdasarkan indikator-indikator seperti, 1) *employees integrity and dignity*, 2) *communication with other employees*, 3) *protected against violence, threats and undersirable strain*, 4) *work pressure*, dan 5) *there's no harassment or other improper conduct*. *Psychosocial environment* (lingkungan kerja jiwa sosial) adalah kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang meliputi suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan pengendalian diri (Nitisemito, 2010:139).

Menurut Muntaner, Eaton, & Garrison (2015:352) lingkungan kerja diukur melalui beberapa karakteristik seperti, 1) *job complexity*, 2) *aptitudes and training*, 3) *physical conditions*, dan 4) *effort exerted on the job*. Zábrodská et al., (2014:124) menyatakan bahwa yang menjadi dimensi dalam lingkungan kerja adalah, 1)

praktek kepemimpinan, 2) beban kerja yang tepat, dan 3) kualitas hubungan dengan rekan kerja. Menurut Roberts, *et all* (Alfaranti, 2011:33) bahwa lingkungan kerja dapat diukur melalui, 1) Tingkat ketepatan pelaksanaan aturan yang ada, 2) Tingkat pemahaman akan aturan, 3) Tingkat responsivitas terhadap pekerjaan, 4) Tingkat perhatian atau perlakuan pemimpin terhadap bawahan atas hasil kerja, 5) Tingkat penghargaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, 6) Tingkat perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, 7) Hubungan dengan atasan, 8) Hubungan dengan teman sekerja.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai dimensi lingkungan kerja di atas, maka dalam penelitian ini dimensi yang digunakan adalah dimensi menurut Arbeidslivets (2016:18) yaitu lingkungan kerja yang terdiri dari *physical environment* dan *psychosocial environment*.

Istilah lingkungan kerja yang dikenal juga sebagai kondisi kerja berarti kondisi disekitar tempat karyawan bekerja (Cardy, 2003; Trung, 2014:9). Kinerja dan perilaku karyawan selalu dipengaruhi oleh kondisi fisik tempat kerja seperti kebisingan, pencahayaan, suhu dan ventilasi (Sarma, 2009; Trung, 2014:9). Lingkungan kerja dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut (Cahyadi, 2013:54). Menurut Bartkus *et al.* dan Van Dyne *et al.* (Stephani & Wibawa, 2014:82) lingkungan kerja yang baik akan dapat mengakibatkan sesama rekan kerja akan lebih saling mendukung satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Mike (Stephani & Wibawa, 2014:82) bahwa tempat kerja yang efektif adalah sebuah lingkungan dimana hasil yang dapat dicapai seperti yang diharapkan oleh manajemen.

Selanjutnya kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ditunjukkan dengan sikap positif yang menguntungkan terhadap pekerjaan, dan sikap negatif yang tidak menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja (Armstrong & Taylor, 2017:177). Definisi kepuasan kerja dikemukakan juga oleh Mondy & Martocchio (2016:280), yaitu kepuasan kerja adalah sesuatu yang diterima seseorang dari pekerjaannya baik secara fisik maupun psikologis dimana orang itu bekerja. Kepuasan kerja merupakan tujuan utama organisasi yang berkenaan dengan tingkat kompetitif yang lebih tinggi dan keberhasilan organisasi. Kepuasan

kerja berarti sejauh mana karyawan suka atau tidak suka dengan pekerjaannya yang sekarang, jika karyawan menyukai pekerjaannya maka tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung lebih tinggi begitu pula sebaliknya (Bernal, 2005; Prabhakar, 2016:640).

Pendapat lain mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap aspek dari pekerjaan seseorang. Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal. Melainkan, orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih (Kreitner & Kinicki, 2014:224). Kepuasan kerja karyawan dianggap sebagai keadaan emosional tentang keseluruhan perasaan mengenai pekerjaan terkait sikap dari berbagai aspek pekerjaan yang menyenangkan dan positif yang dihasilkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja karyawan (Locke, 1976; Spector, 1997; Chen & Chen, 2016:108).

Luthans (2015:212) mengemukakan terdapat 5 dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu: 1) *The work itself*, 2) *Pay*, 3) *Promotion opportunitie*, 4) *Supervision*, 5) *Coworkers*. Aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Colquitt, LePine, & Wesson (2017:68) adalah, 1) *Pay satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima. 2) *Promotion Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi. 3) *Supervision Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka harapkan. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak

perlu. Di samping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja. 4) *Co-woker Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain, karyawan mengharapkan senang bekerja bersama rekan, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. 5) *Satisfaction with the Work it Self*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokus pada yang sebenarnya dilakukan pekerja. Sedangkan empat aspek sebelumnya merupakan hasil dari pekerjaan (*pay dan promotion*) dan orang yang berada sekitar pekerjaan (*supervisors dan coworkers*).

Banyak dimensi telah dikaitkan dengan kepuasan kerja, lima dimensi secara khusus yang memiliki karakteristik menurut Gibson, John M, James H Donnelly, & Konopaske (2012:108), dimensi kepuasan kerja yaitu 1) *Pay*, yaitu jumlah dan ekuitas yang dirasakan saat dibayar. 2) *Job*, yaitu sejauh mana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. 3) *Promotion*, yaitu ketersediaan kesempatan untuk maju. 4) *Supervisor*, yaitu kemampuan pengawas untuk menunjukkan minat dan kepedulian karyawan, dan 5) *Co-workers*, yaitu sejauh mana rekan kerja ramah, kompeten, dan mendukung.

Berdasarkan dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli, dalam penelitian ini dimensi kepuasan kerja yang digunakan mengacu pada teori Luthans (2015) mengemukakan terdapat 5 dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu: 1) *The work itself*, 2) *Pay*, 3) *Promotion opportunitie*, 4) *Supervision*, 5) *Coworkers*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Variabel bebas yang terdapat pada penelitian ini yaitu lingkungan kerja dengan dimensi *physical environment* dan *psychosocial environment*, serta kepuasan kerja dengan

dimensi *The work itself, Pay, Promotion, Supervision, dan Coworkers*. Sedangkan variabel terikat yaitu loyalitas karyawan dengan dimensi Pengabdian bawahan, Kesungguhan dalam berusaha, Mengikuti instruksi atasan, Perasaan menyatu dengan perusahaan, dan Memiliki kesamaan nilai dengan perusahaan.

Objek/unit analisis pada penelitian ini adalah El Royale Hotel Bandung. Penelitian ini dilakukan pada kurun waktu kurang dari satu tahun, sehingga teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah *cross-sectional method*. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *propability sampling* dengan pengambilan jumlah sampel menggunakan rumus Harun Al Rasyid (Rasyid, 2003; Sugiyono, 2014) sebanyak 110 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan, studi lapangan dengan penyebaran angket secara langsung, dan studi literatur. Sedangkan teknik analisis data yang dilakukan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi.

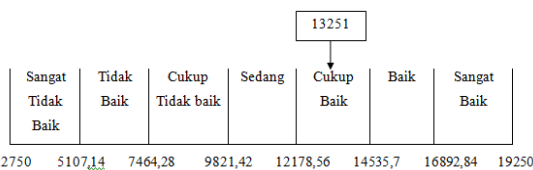
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Lingkungan Kerja

Tabel 1
Rekapitulasi Variabel Lingkungan Kerja

No.	Dimensi	Total Skor	Skor Ideal	%
<i>Physical Environment</i>				
1.	<i>Indoor climate (udara dalam ruangan)</i>	2060	3080	66,94
2.	<i>Lighting (pencahaya)</i>	2085	3080	67,69
3.	<i>Noise (kebisingan)</i>	1514	2310	65,54
4.	<i>Employees' health, environment, safety and welfare (Keselamatan, dan Kesehatan Kerja Karyawan)</i>	1947	3080	63,21
Total		7606	11550	65,85
<i>Psychosocial Environment</i>				
1	<i>Work pressure (tekanan kerja)</i>	1564	2310	67,7
2	<i>Communication with other employees (komunikasi dengan karyawan lainnya)</i>	2325	3080	75,48
3	<i>Protected against violence, threats and undesirable strain (dilindungi dari kekerasan dan ancaman yang tidak diinginkan)</i>	1756	2310	76,02
Total		5645	7700	73,31
Total Skor		13251	19250	68,83

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang disebar kepada 110 responden dapat diketahui bahwa lingkungan kerja El Royale Hotel Bandung dalam kategori cukup baik pada interval 12178,56 sampai 14535,7, dengan perolehan skor 13251 atau 68,83% dari skor kriterium. Skor tertinggi berdasarkan hasil jawaban responden terdapat pada dimensi *psychosocial environment* dengan peroleh skor 5645 atau 73,31% dari skor ideal.



Hasil Kontinum Variabel Lingkungan Kerja
Gambar 1

Sebagaimana menurut Bartkus *et al.* dan Van Dyne *et al.* (Stephani & Wibawa, 2014:82) lingkungan kerja yang baik akan dapat mengakibatkan sesama rekan kerja akan lebih saling mendukung satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

Sementara skor terendah terdapat pada dimensi *physical environment* diperoleh skor 7606 atau 65,85%. Hal ini menunjukkan bahwa dibutuhkan perbaikan pada *physical environment* untuk memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. *Physical environment* merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja karyawan yang dapat mempengaruhi situasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya Sedarmayanti (2009:26).

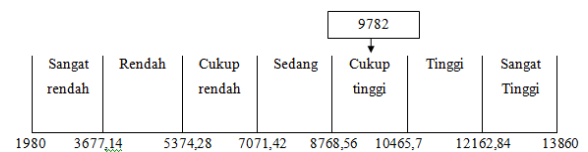
Penerapan dimensi lingkungan kerja dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen, pekerja senang terhadap lingkungan yang kondusif, efisien, dan nyaman. Lebih dari itu, karyawan yang menikmati pekerjaannya dan cenderung berkembang dalam organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Omar, Jusoff, & Hussin, 2010:871).

Gambaran Kepuasan Kerja

Tabel 2
Rekapitulasi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Dimensi	Total Skor	Skor Ideal	%
<i>Kepuasan Kerja Karyawan</i>				
1.	<i>The work it self (Pekerjaan itu sendiri)</i>	1658	2310	71,77
2.	<i>Pay (Gaji)</i>	2719	3850	70,62
3.	<i>Promotion (Promosi)</i>	1559	2310	67,48
4.	<i>Supervision (Supervisi)</i>	2165	3080	70,29
5.	<i>Co-worker (Rekan Kerja)</i>	1681	2310	72,77
Total		9782	13860	70,57

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang disebar kepada 110 responden dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja karyawan El Royale Hotel Bandung dalam kategori cukup tinggi pada interval 8768,56 sampai 10465,7 dengan perolehan skor 9782 atau 70,57% dari skor kriterium. Skor tertinggi berdasarkan hasil jawaban responden terdapat pada dimensi *Co-worker* (Rekan Kerja) dengan peroleh skor sebanyak 1681 atau 72,77% dari skor ideal.



Hasil Kontinum Variabel Kepuasan Kerja
Gambar 2

Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang baik antar rekan kerja. Ketika seorang karyawan

merasa puas terhadap rekan sekerja mereka, maka ketika itu pula karyawan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan cenderung memiliki kinerja yang baik sehingga membuat mereka ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tempatnya bekerja (Taurisa & Ratnawati, 2012:180).

Sementara skor terendah terdapat pada dimensi *Promotion* (Promosi) dengan perolehan skor 1559 atau 67,48%. Dalam hal ini kurangnya pemberian promosi dari perusahaan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan adanya karir yang berkembang baik di perusahaan atau organisasi akan menimbulkan keefektifan bagi setiap individu atau seseorang yang bekerja. Seorang karyawan dapat dikatakan sukses apabila karyawan tersebut dapat naik jabatan atau golongan ke yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Dengan demikian, tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai dan terwujud (Ayuningtyas, 2017:6).

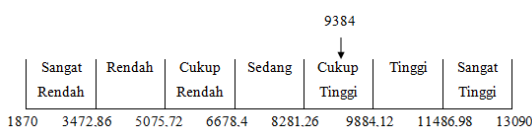
Promosi jabatan baiknya diberikan kepada seluruh karyawan dengan peluang sama dan diberikan peraturan yang jelas dalam mendapatkan promosi jabatan tersebut agar tepat diberikan kepada karyawan (Pramudika, Yulianeu, Fathoni, & Rakanita, 2012:5).

Gambaran Loyalitas Karyawan

Tabel 3
Rekapitulasi Variabel Loyalitas Karyawan

No.	Dimensi	Total Skor	Skor Ideal	%
1.	Pengabdian bawahan	1486	2310	64,32
2.	Kesungguhan dalam berusaha	2321	3080	75,35
3.	Mengikuti intruksi atasan	1163	1540	75,51
4.	Perasaan menyatu dengan perusahaan	2180	3080	70,77
5.	Memiliki kesamaan nilai dengan perusahaan	2234	3080	72,53
Total		9384	13090	71,68

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang disebat kepada 110 responden dapat diketahui bahwa variabel loyalitas karyawan El Royale Hotel Bandung dalam kategori cukup tinggi pada interval 8281,26 sampai 9884,12 dengan perolehan skor 9384 atau 71,68% dari skor kriterium atau jumlah maksimal. Skor tertinggi terdapat pada dimensi mengikuti instruksi atasan dengan skor sebesar 1163 atau 75,51% dari skor ideal.



Hasil Kontinum Variabel Loyalitas Karyawan
Gambar 3

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi/perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi patut ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern (Siswanto ; Soegandhi et.al, 2013:3). Loyalitas karyawan dapat terwujud dalam bentuk disiplin kerja yang baik, biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Besarnya tanggung jawab ini mendorong gairah semangat dalam bekerja untuk terwujudnya tujuan perusahaan dengan mentaati peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan perusahaan (Handoko & Waluyo, 2012:3).

Sedangkan skor terendah terdapat pada dimensi pengabdian bawahan yang memperoleh skor 1486 atau 64,32%. Pengabdian bawahan merupakan sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan oleh pekerja (Gouzaly ,2000:485 ; Siagian, 2015:540). Steers & Porter (Stephani & Wibawa, 2014:79) menyatakan bahwa pengabdian bawahan didasari dengan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.

Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya menyebabkan ia berusaha keras mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan kepentingan yang sudah direncanakan. Selain itu, karyawan dengan loyalitas yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan perusahaan (Sari, Yuniawan, & Rahardja, 2015:4).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menggunakan analisis deskriptif dengan distribusi frekuensi dapat diambil kesimpulan yaitu, hasil penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja berada dalam kategori cukup baik, serta kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dalam kategori cukup tinggi.

Adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti berikutnya dalam melakukan penelitian mengenai lingkungan kerja, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dengan menggunakan indikator yang berbeda dari sumber teori yang lebih beragam, dan terhadap objek yang berbeda, karena masih banyaknya keterbatasan dalam

penelitian ini, khususnya yang berkaitan dengan metode penelitian dan teknik pengumpulan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldrianto, M. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kospermino di Makassar. *eJournal Universitas Hasanuddin*.
- Alfaranti, A. B. (2011). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Karyawan Unit Spinning Ii Pt . Sinar Pantja Djaja Pan Asia Group Semarang.
- Arbeidslivets, L. (2016). *Act relating to working environment , working hours and employment protection , etc . (Working Environment Act)*. Trondheim: Directorate of Labour Inspection.
- Ardana, Komang, Utama, Mudiarta, Wayan, I., & Mujiati, N. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (Fourteenth). London: KoganPage.
- Ayuningtyas, A. H. (2017). Analisis Pengaruh Pemberdayaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Universitas Diponegoro*.
- Cahyadi, A. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Manajemen Sumberdaya Manusia Yang Ada Dilingkungan Kabupaten Lingga. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2).
- Chen, C. F., & Chen, S. C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22, 41–58.
- Chen, Y., & Chen, H. (2016). Contributing Causes Of Employee Loyalty Of Service Personnel In International Hotels. *The International Journal of Organizational Innovation*, 9(1), 107–119.
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2017). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Eketu, C. A., & Ogbu, E. F. (2015). Promoting employee loyalty through organisational learning A study of selected hospitality firms in Port Harcourt , Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(11), 39–44. <http://doi.org/10.9790/487X-171123944>
- Gibson, J. L., John M, I., James H Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizational Behaviour* (Thirteenth). South-Western: Cengage Learning.
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance : a critical survey. *Journal of Organizational Change Management, Emerald Insight*, 27(5). <http://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>
- Handoko, T., & Waluyo, H. D. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nusantara Card Semesta (studi kasus karyawan divisi sales dan marketing Jakarta). *Universitas Diponegoro*.
- Hang, N. T. Le, & Valkama, P. (2016). An Investigation of Factors Affecting Employee Satisfaction and Loyalty in The Fire Fighting and Prevention Police of Ho Chi Minh City. *University of Economics Ho Chi Minh City AN*.
- Heskett, J. L., Sasser, E. W., & Wheeler, J. (2008). *The ownership quotient: Putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*. (H. B. Press, Ed.). Boston, Mass.
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). International Journal of Hospitality Management Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31–39. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Khah, G., Moosa, K., & Maesomian, M. (2014). The Relationship Between Csr And Employees Loyalty (Case Study : Sisakht Education And Training), 7(1), 923–930.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior* (12th Editi). New York: The Mcgrow-Hill Companies Inc.
- Masakure, O. (2016). The Effect of Loyalty on Wages. *Journal of Economic Psychology*, (August). <http://doi.org/10.1016/j.joep.2016.08.003>
- Masharyono. (2015). “Pengaruh Job

- Characteristics terhadap Semangat Kerja Pegawai (Survey pada Pegawai PNS di Lingkungan Disparbud Jabar)." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(3), 813–830.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th edisi). England: Pearson Education Limited.
- Muntaner, C., Eaton, W. W., & Garrison, R. (2015). Work & Stress : An International Journal of Work , Health & Organisations Dimensions of the psychosocial work environment in a sample of the US metropolitan population. *Nanyang Technological University*, 7(4), 351–363. <http://doi.org/10.1080/02678379308257074>
- Nitisemito, A. S. (2010a). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (G. Indonesia, Ed.). Jakarta.
- Nitisemito, A. S. (2010b). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oei, I. M. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mengukur Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja & Aspek Aspek Kerja Karyawan Lainnya*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Omar, M. W., Jusoff, K., & Hussin, H. (2010). Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty. *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871–873.
- Perrewe, P. L., Halbesleben, J. R. B., & Rosen, C. C. (2015). *Mistreatment in Organizations*. UK: Emerald Group Publishing.
- Portolose, L. (2016). *Human Resource Management*. Washington: University of Minnesota Libraries Publishing.
- Prabhakar, A. (2016). Analysis of high job satisfaction relationship with employee loyalty in context to workplace environment. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 640–643.
- Pramudika, C. A. R., Yulianeu, Fathoni, A., & Rakanita, A. M. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Studi Empiris Pada Karyawan Belle View Hotel Semarang). *Universitas Pandanaran Semarang*.
- Rasyid, H. Al. (2003). *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Razati, G., & Erisha, M. (2016). Pengaruh Kinerja People Dan Physical Evidence Terhadap Keputusan Menginap (Survei Terhadap Tamu Hotel Kampung Sumber Alam Garut). *Journal of Business Management Education*, 1(2), 17–24.
- Safitri, R. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pt. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, 3(3), 650–660.
- Saifullah, A., & Sajjad, S. (2016). intra Organizational Factors that impact Employee ' s Loyalty. *Journal of Business Strategies*, 10(1), 129–145.
- Sari, F., Yuniawan, A., & Rahardja, E. (2015). Pengaruh Servant Leadership , Konflik Peran Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Bappeda Kabupaten Rembang). *Fakultas Ekonomika Dan Bisnis/Universitas Diponegoro*, 1–17.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Senen, S. H., & Solihat, S. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Safilindo Permata. *Jurnal Strategic*, 7(14), 1–15.
- Senen, S. H., Sumiyati, & Masharyono. (2016). The Effect of Skill Variety , Task Identity , Task Significance , Autonomy and Feedback on Job Performance. *GCBME-16*, 15, 585–588.
- Senen, S. H., & Widyanata, R. (2016). Pengaruh Lingkungan Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Ronadamar Sejahtera Cabang Bandung. *Journal of Business Management Education*, 1(2), 47–55.
- Siagian, E. M. (2015). Loyalitas Karyawan Pada Siantar Hotel Parapat, 4(2), 536–549.
- Singh, S. K., Paul, K., Sharma, D., & Singh, K. (2016). Impact of Employee Satisfaction on Employee Commitment And Loyalty : an Empirical Study Across Select Bpos in Delhi-Ncr Deepak Sharma. *Indian Journal Applied Research*, 6(1), 68–71.
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt . Surya Timur Sakti Jatim, 1(1).

- Soegandhi, Eddy, M. S., & S, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora, 1*, 65 – 78. <http://doi.org/10.5817/SP2014-4-6>
- Stephani, L. A., & Wibawa, I. M. A. (2014). Pengaruh Komensasi Dan Lingkungan Kerja Pada Loyalitas Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin, *1*, 3078–3095.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Tam, P. T. (2016). Determinants Affecting Employee Loyalty of Fdenterprisesin Dong Nai Province. *Journal of Advances in Social Science Humanities, 2*(8), 15–21.
- Tastariwal, S., Yunud, M., & Mahdani. (2015). Analisis pengaruh insentif, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan hotel di kota banda aceh. *Jurnal Manajemen ISSN 2302-0199, 4*(1), 20–29.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE), 19*(2), 170–187.
- Trung, D. B. (2014). Factors On Employee Loyalty in Hoang Phuc Company.
- Utomo, B. (2002). Menentukan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *PT P.Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 7*(2).
- Yaseen. (2013). Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction A Study of Doctor Dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resource Studies, 3*, 142–157.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty , service quality and firm performance in the service industry. *Intern. Journal of Production Economics, 124*(1), 109–120. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.015>
- ZÁBRODSKÁ, K., MUDRÁK, J., KVĚTOŇ, P., BLATNÝ, M., MACHOVCOVÁ, K., & ŠOLCOVÁ, I. (2014). Work Environment and Well-Being of Academic Faculty in Czech Universities : A Pilot Study. *Studia Paedagogica, 19*(4).