



berikut adalah 3 hal yang perlu Anda ketahui dan butuhkan dari dunia kerja.

Keahlian / skill

Skill adalah hal mutlak yang harus Anda miliki sebelum melamar pekerjaan. Dengan keahlian yang Anda miliki, Anda dapat menentukan pekerjaan apa yang cocok dan sesuai dengan apa yang Anda bisa. Memang dunia kerja merupakan tempat yang bisa membuat kita belajar dan mendapatkan pengalaman. Tetapi poinnya bukan itu. Dunia kerja merupakan sebuah persaingan, di mana Anda harus berkembang dari kemampuan Anda yang sebelumnya untuk mencapai kesuksesan. Jika Anda tidak memiliki keahlian / sesuatu yang Anda bisa, Anda tidak mungkin dapat diterima di suatu perusahaan. Jika Anda masih bingung apa keahlian Anda, coba kenali diri Anda yang sesungguhnya dari apa yang Anda sukai dan Anda bisa, Anda harus menemukan 1-2 hal





Karakter

Apakah Anda pernah mendengar istilah workforce diversity? Workforce diversity adalah perbedaan-perbedaan yang terjadi di dalam dunia kerja berdasarkan umur, latar belakang, budaya, ras, agama, jenis kelamin, dan sebagainya. Di dalam perbedaan-perbedaan itu, terdapat juga perbedaan karakter. Dalam dunia kerja, Anda harus memahami karakter setiap orang dengan seksama agar Anda dapat beradaptasi dengan mudah di tempat kerja baru. Selain karakter orang lain, Anda juga perlu memiliki karakter yang baik, ramah, serta terbuka akan segala situasi dan kondisi. Karakter setiap orang di dunia kerja sangatlah beragam, maka suka atau tidak suka, Anda harus bisa menghadapi orang-orang seperti itu. Di sinilah mengapa mental Anda harus kuat.

Lingkungan Kerja

Kantor merupakan tempat Anda menahabiskan sepertiga hidup Anda. Hampir



ARTI LINGKUNGAN KANTOR

Lingkungan kantor

ARTI LINGKUNGAN KANTOR

Pengertian Lingkungan Kantor

Organisasi adalah satu jenis wadah perlengkapan di masyarakat yang dibikin oleh orang-orang dengan tujuan dapat memperoleh efisiensi kerja tertentu yang sebesar-besarnya.

Lingkungan Kantor adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya didalam melaksanakan tugas-tugasnya dan menjadi pusat kegiatan administrasi dan tempat pengendalian kegiatan informasi. Berarti segala macam urusan di dalam organisasi harus melewati kegiatan kantor dan keluar masuknya informasi menyangkut organisasi juga harus melalui kantor.

Organisasi itu sendiri dibentuk oleh orang-orang dengan tujuan tertentu yang dapat dipetik hasilnya secara bersama-sama, berarti cukup ditangani secara sendiri perorangan, maka orang-orang tidak akan membuat wadah yang disebut organisasi.

Lingkungan Kantor di golongan menjadi 2, yaitu :

a. Lingkungan Fisik

1) Pengertian lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. (Komarudin, 2002 : 142).

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain (Alex. S. Nitisemito, 2002 : 183).

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar



PENERAPAN PELAYANAN PRIMA PADA PENANGANAN TAMU KANTOR DI BAGIAN RESEPSIONIS

Paula Theodora, Devi Chandini Alfiani, Meidy F. Lombogia
 ASM LEPISI, Tangerang, Indonesia

ABSTRAK

Pelayanan prima merupakan bentuk pelayanan jasa sebagai tindak kepedulian perusahaan terhadap pelanggan atau tamu untuk memenuhi kepuasan mereka. Dengan pelayanan yang sangat baik, tentu membuat tamu yang datang merasa nyaman dan merasa sangat dihargai. Pelayanan prima yang diberikan mencakup sikap, perhatian, tindakan, kemampuan, penampilan serta tanggung jawab. Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana pelayanan tamu di bagian resepsionis perusahaan, apakah menerapkan pelayanan prima dalam melayani tamu-tamu yang datang sehingga mereka merasa nyaman dan puas yang berdampak pada citra perusahaan yang baik dalam pelayanan tamu. Hal-hal yang dikaji seperti bagaimana etika dalam melayani tamu yang datang, mengetahui identitas dan jenis tamu, dan mengetahui tindak lanjut dari penerimaan tamu yang datang. Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi deskriptif. Dari hasil yang telah diperoleh, dapat disimpulkan bahwa pelayanan prima telah diterapkan dalam pelayanan tamu oleh bagian resepsionis terutama dalam tiga poin berikut; 1) Etika dalam melayani tamu, resepsionis harus memperhatikan penampilan diri dan sikap ketika akan menerima tamu, menggunakan bahasa yang baik dan baku ketika berbicara dengan tamu. 2) Identitas dan jenis-jenis tamu, resepsionis harus tahu identitas setiap tamu yang datang dan tujuan tamu tersebut berkunjung ke perusahaan dengan sopan dan ramah. 3) Tindak lanjut penerimaan tamu, resepsionis harus dapat menyiapkan ruang untuk tamu menunggu ketika tamu tersebut harus menunggu orang yang akan ditemui, bersikap bijaksana dan sopan kepada setiap tamu apalagi ketika mereka tidak sabar menunggu dan selalu mengusahakan tamu agar merasa senang dan tidak bosan.

Kata-kata Kunci: Pelayanan, Prima, Penanganan, Tamu, Resepsionis

IMPLEMENTATION OF SERVICE EXCELLENT IN HANDLING OFFICE GUESTS AT THE RECEPTIONS

ABSTRACT

Service Excellent is a form of service as an act of company concern for customers or guests to fulfill their satisfaction. With service excellent, it certainly makes guests who come feel comfortable and feel very appreciated. The service excellent provided includes attitude, attention, action, ability, appearance and responsibility. This study aims to examine how guest service is at the reception desk of the company, whether to apply service excellent in serving guests who come so that they feel comfortable and satisfied which has an impact on a good corporate image in guest service. Things that are studied such as how to serve guests who come, know the identity and types of guests, and know the follow-up to the reception of guests who come. The approach method used in this research is descriptive observation. From the results obtained, it can be concluded that service excellent has been implemented in guest services by the receptionist, especially in the following three points; 1) Ethics in serving guests, receptionists must pay attention to their appearance and attitude when receiving guests, use good and standard language when talking to guests. 2) Identity and types of guests, the receptionist must know the identity of each guest who comes and the purpose of the guest visiting the company in a polite and friendly manner. 3) Follow-up to the reception, the receptionist must be able to prepare a room for waiting guests when the guest has to wait for the person to be met, be tactful and polite to each guest especially when they are impatient to wait and always try to make guests feel happy and not bored.

Keywords: Service, Excellent, Handling, Guest, Receptionist

Korespondensi: Paula Theodora, S.E., M.M. ASM LEPISI. Jl. K.S. Tubun No. 11 Pasar Baru – Tangerang 15112., Email: paula.lepisi@gmail.com

Submitted: Oktober 2021, **Accepted:** Oktober 2021, **Published:** Oktober 2021

OJS: <https://journal.budiluhur.ac.id/index.php?journal=serasi>

PENDAHULUAN

Pelayanan dalam menangani tamu kantor dalam sebuah perusahaan sangatlah penting. Kebanyakan tamu menginginkan kualitas layanan yang terbaik dan menginginkan sesuatu yang sesuai dengan harapannya. Persaingan pelayanan terhadap tamu semakin ketat, unit pelayanan perusahaan yang dahulu hanya terkesan memberikan pelayanan seadanya kini dituntut mampu memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Dengan kata lain, “pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas yang sudah ditentukan”.

Unit layanan yang mampu melayani kebutuhan dan keinginan tamu dengan prima mampu membuat tamu merasa senang. Hal tersebut dijadikan tolak ukur untuk meningkatkan kepercayaan tamu terhadap perusahaan dalam hal pelayanan tamu sehingga pelayanan yang baik akan menghasilkan tanggapan yang baik pula oleh tamu kantor, begitupun sebaliknya, pelayanan yang buruk akan menimbulkan kekecewaan tamu kantor.

Dalam prosedur pelayanan dalam menangani tamu kantor banyak tahapan yang harus dilalui. Untuk itu diperlukan ketelitian serta mengikuti prosedur yang telah ditentukan, agar segala bentuk komunikasi dapat terkendali dengan baik dan dapat menghindari kesalahan yang dapat mengakibatkan kerugian bagi pihak perusahaan.

Menurut Rusydi (2017:73), Pelayanan Prima adalah pelayanan yang sangat baik/terbaik atau pelayanan yang sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku/dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Bisa juga diterjemahkan sebagai pelayanan yang memuaskan pelanggan.

Menurut Barata (2017:75), yang termasuk konsep dari pelayanan prima berdasarkan A6, yaitu; (1) *Attitude* (Sikap), (2) *Attention* (Perhatian), (3) *Action* (Tindakan). (4) *Ability* (Kemampuan), (5) *Appearance* (Penampilan), dan (6) *Accountability* (Tanggung jawab).

Pelayanan prima adalah pelayanan terbaik atau sangat baik (Mukarom, 2018). Namun yang paling penting dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, minimal harus ada tiga hal pokok, yaitu; peduli pada tamu, melayani dengan tindakan terbaik, dan memuaskan tamu dengan berorientasi pada standar layanan tertentu. Jadi, keberhasilan program pelayanan prima tergantung pada penyesuaian kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggung jawab dalam pelaksanaannya.

Tujuan pelayanan prima adalah mencegah pembelotan dan membangun kesetiaan pelanggan atau *customer loyalty*. Pembelotan pelanggan atau berpalingnya pelanggan disebabkan karena kesalahan pemberian pelayanan maupun sistem yang digunakan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan.

Menurut Judiari (dalam Rusydi, 2017:78) yang termasuk proses dan tahap pelayanan prima, yaitu: (1) Pancarkan segenap sikap positif kepada tamu kantor; (2) Mengidentifikasi keperluan tamu kantor, dengan perhatian, tepat waktu, situasi dan kondisi, serta kepekaan atau empati; (3) Penerapan

dalam pengidentifikasian keperluan tamu kantor, dengan berkomunikasi dengan jelas, sikap pengertian, memberi sambutan dengan baik, memberikan bantuan sehingga tamu merasa penting, dan memberikan lingkungan yang menyenangkan; dan (4) Adanya pengakuan kepuasan dari tamu kantor, dengan menuntaskan semua kebutuhan tamu kantor.

Pengertian tamu menurut Wursanto (dalam Sedianingsih, 2014:68) “Tamu adalah tamu organisasi, badan, lembaga, atau perusahaan, yaitu orang, baik sebagai pejabat utusan dari suatu lembaga maupun sebagai pribadi, yang berkunjung ke lembaga lain untuk kepentingan kedinasan maupun untuk kepentingan pribadi.

Dalam melayani tamu, hendaknya sekretaris perlu memahami dan melaksanakan; (1) Berpenampilan menarik baik dalam sikap maupun tutur kata; (2) Bersikap tenang, sopan dan ramah terhadap tamu yang datang tanpa memandang status sosial atau penampilan fisiknya; (3) Usahakan tamu merasa senang, bila harus menunggu jangan sampai tamu merasakan suasana yang membosankan; (4) Berikan penjelasan yang memuaskan jika pihak yang ingin ditemui tidak dapat menemui tamu tanpa menyinggung perasaannya; (5) Bijaksana; (6) Jangan sesekali menolak tamu atas inisiatif sendiri atau tanpa perintah; dan (7) Menghormati tamu dan mengekspresikan penyesalan bila harus menolak kehadirannya (Sedianingsih, 2014:70).

Menurut Prakoso (2017:45), Resepsionis adalah orang yang penting bagi tamu dan perusahaan, bagi perusahaan petugas *reception* adalah orang yang menciptakan dan mempertahankan citra yang baik dan membuat tamu ingin datang kembali ke perusahaan. Komar (2014:15) mengungkapkan bahwa, fungsi resepsionis yaitu menangani tamu secara efisien, ramah-tamah dan profesional di bagian resepsionis serta selalu meningkatkan dan mempertahankan standar pelayanan dan keramah-tamahan dari waktu ke waktu.

Resepsionis merupakan fungsi yang sangat penting karena cerminan suatu perusahaan. Citra perusahaan akan banyak bergantung pada resepsionis. Oleh karena itu, resepsionis perusahaan selalu dituntut memiliki kemampuan dan persyaratan tertentu, yaitu: (1) Berkepribadian yang baik; (2) Rasa tanggap; (3) Diplomatis; (4) Kerjasama; (5) Loyalitas; (6) Ketelitian; (7) Penampilan yang baik, rapi, dan bersih; dan (8) Rasa tanggung jawab (Sedianingsih, 2014:72).

Hambatan-hambatan yang sering terjadi di PT. Keramindo Megah Pertiwi dalam melayani tamu, seperti; (1) Lupa menanyakan identitas tamu; (2) Salah menuliskan identitas tamu; (3) Tamu tersebut diharapkan kedatangannya, namun lupa tidak segera mengantarkannya; (4) Penyampaian informasi mengenai tamu kurang jelas dan lengkap; (5) Kesalahan dalam berkomunikasi; (6) Menghadapi tamu yang sulit dan keras kepala; dan (7) Terlalu sibuk dengan tugas-tugas.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No.	Jurnal	Referensi	Hasil Penelitian
1	Implementasi Pelayanan Prima Resepsionis Pada PT Citra Heavy Industries	Widiawati dan Santoso (2021)	Implementasi pelayanan prima yang dilakukan oleh Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries yaitu berdasarkan tugas-tugas resepsionis di antaranya dalam menangani telepon, menangani tamu, menerima dan menanggapi <i>e-mail</i> , menanggapi surat masuk, menanggapi surat keluar, mendistribusikan dokumen serta menanggapi permintaan alat tulis kantor
2	Etika Pengembangan Diri dan Kemampuan Komunikasi Staf Dalam Memberikan Pelayanan Prima Kepada Siswa Di Yayasan PKBM Amari Meruya	Deshiani U, Anggraini K, Wahidah NR, Nurhyati, Novia L, (2020)	Mewujudkan etika yang baik dalam memberikan pelayanan dipengaruhi oleh faktor manusia yang memberikan pelayanan tersebut.
3	Penerapan Prosedur Pelayanan Prima Pada Unit Customer Service di BMT Bangun Rakyat Sejahtera	Setiawan (2020)	Prosedur pelayanan prima yang diterapkan oleh <i>Customer Service</i> di BMT Bangun Rakyat Sejahtera dapat disimpulkan dari semua segi penerapan pelayanan primanya dan dari semua aturan, memegang teguh syariat Islam Al-Quran dan hadist sebagai aturannya setiap hari dalam jam kerjanya, namun tidak melupakan integritas BMT Bangun Rakyat Sejahtera agar semakin dipercaya oleh umat
4	Implementasi Pelayanan Prima Sebagai Upaya Meningkatkan Marketing Sekolah	Puspitasari FF. (2019)	Implementasi pelayanan prima dalam bentuk; (1) <i>training</i> khusus pelayanan prima, (2) mewujudkan komunikasi ramah, (3) menghidupkan nuansa kekeluargaan, (4) memberikan fasilitas yang memadai. Pelaksanaan konsep pelayanan prima tersebut, mampu meningkatkan <i>marketing</i> sekolah, terbukti dengan meningkatnya penerimaan siswa baru sebesar dua kali lipat yaitu 112 siswa yang terbagi dalam 4 rombongan belajar.

Sumber: Hasil dokumentasi peneliti (2021)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi deskriptif studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Keramindo Megah Pertiwi yang berlokasi di Jl. Raya Serang No. KM. 25, Sentul, Kec. Balaraja, Tangerang, Banten. Observasi dilakukan selama 180 hari sejak tanggal 3 Desember 2019 sampai dengan 31 Mei 2020. Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan pada bagian Resepsionis. Metode penelitian studi kasus merupakan sebuah studi yang bersifat deskripsi dan analisis mendalam dari *bounded system* (Merriam & Tisdell, 2015). Yang dimaksud dengan *bounded system* adalah suatu model yang menekankan pada eksplorasi dari suatu sistem yang saling terkait satu sama lain, dalam hal ini antara pelayanan terhadap tamu dengan kepuasan yang dirasakan tamu tersebut.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode observasi di bagian Resepsionis secara langsung. Sugiono (2017:225) membagi data yang didasarkan dari sumbernya menjadi: (1) Data Primer, sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data; dan (2) Data Sekunder, sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung

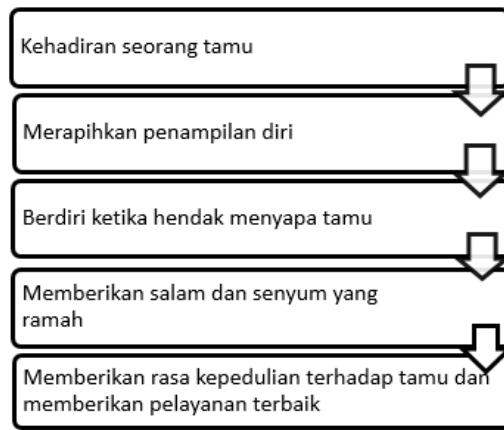
memberikan data kepada pengumpul data. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Data primer yang diperoleh peneliti berupa informasi yang diperoleh melalui observasi peneliti sendiri di bagian Resepsionis perusahaan.

Menurut Sugiyono (2017:8) Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) disebut juga sebagai metode *etnographi*, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya. Disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Etika yang harus diperhatikan dalam melayani tamu kantor, yaitu: (1) Bersikap sopan dan tenang terhadap tamu. Apabila pada saat menangani tamu yang kurang bersikap baik, Resepsionis jangan mudah terpancing emosionalnya; (2) Bersikap ramah dan bersahabat terhadap setiap tamu yang datang serta harus bisa menerima tamu dengan tangan terbuka dan selalu bersikap siap membantu saat melayani tamu walaupun tamu tersebut tidak dapat bertemu dengan pihak yang ingin ditemui; (3) Selalu memberikan salam dan senyum agar tamu merasa dihormati dan dilayani dengan baik; (4) Resepsionis hendaknya merapikan penampilan diri seperti kerapian busana dan tata rias rambut maupun wajah; (5) Pada saat melayani tamu upayakan agar selalu berdiri. Sikap ini mengartikan kesigapan dan kesediaan Resepsionis untuk melayani tamu kantor; (6) Ketika berbicara, tatapan mata lurus ke hadapan tamu dan jangan menatap mata seorang tamu lebih dari 15 detik; (7) Tidak lupa untuk selalu memperhatikan dan menerapkan konsep pelayanan A6 (*attitude, attention, action, ability, appearance, dan accountability*); (8) Sebagai seorang Resepsionis harus selalu mempedulikan tamu dan memberikan tindakan atas pelayanan yang terbaik. Dengan mengutamakan tamu tanpa mengabaikan tugas-tugas lainnya; (9) Pada saat melayani tamu, usahakan tamu merasa senang. Apabila tamu sedang menunggu, jangan sampai tamu merasakan suasana yang membosankan. Sediakan buku bacaan yang dapat menemani tamu selama menunggu; dan (10) Memberikan kepuasan tamu dengan menuntaskan segala kebutuhan tamu kantor atas tujuan kehadirannya.

Berikut ini adalah gambar prosedur pelayanan tamu yang berlaku di PT. Keramindo Megah Pertiwi:

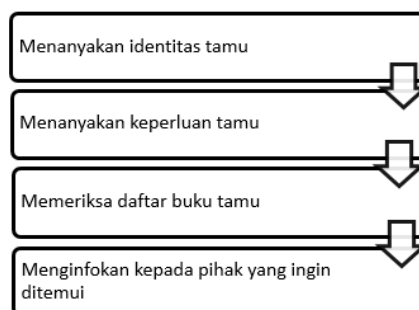


Gambar 1 Prosedur Pelayanan Tamu

(Sumber: PT. Keramindo Megah Pertiwi, 2020)

Dalam menerima tamu, hal pertama yang harus diperhatikan adalah tutur kata saat menyapa. Sebaiknya menggunakan bahasa yang resmi saat berbicara. Tidak diperbolehkan memanggil hanya dengan nama. Resepsionis juga harus memperhatikan penampilan diri baik penampilan fisik berupa kerapian pakaian, tata rias wajah maupun tata rambut, agar selalu rapi dan indah dipandang serta penampilan non fisik seperti tutur kata dan bahasa yang baik. Segala sikap dan gerakan tubuh dapat mengartikan berbagai hal, oleh sebab itu dalam melayani tamu hendaknya selalu menjaga sikap. Semua keperluan tamu dalam mengunjungi perusahaan merupakan kewajiban dan tanggung jawab bagian resepsionis dalam memenuhinya. Terciptanya kepuasan tamu dapat memberikan citra yang baik bagi perusahaan.

Berikut ini adalah gambar prosedur mengetahui identitas dan jenis tamu yang berlaku di PT. Keramindo Megah Pertiwi:



Gambar 2: Prosedur Mengetahui Identitas & Jenis Tamu

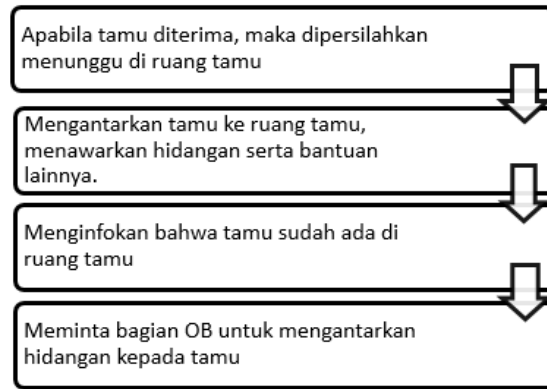
(Sumber: PT. Keramindo Megah Pertiwi, 2020)

Langkah–langkah untuk mengetahui identitas dan jenis tamu, yaitu: (1) Resepsionis harus menanyakan identitas tamu secara jelas seperti nama perusahaan dan nama tamu tersebut. Identitas tamu penting untuk diketahui secara jelas agar dapat menghindari kesalahan-kesalahan yang

memungkinkan ketika menyampaikan informasi; (2) Setelah mengetahui identitas tamu, maka selanjutnya menanyakan keperluan atau tujuan atas kehadiran tamu tersebut, seperti menanyakan dengan siapa tamu ingin bertemu dan juga perihal apa tamu ingin bertemu. Dalam menanyakan keperluan tamu, Resepsionis harus menggunakan tata bahasa yang baik dan juga sopan tanpa membuat tamu merasa tersinggung; (3) Resepsionis juga perlu untuk memeriksa daftar buku tamu bila ada, agar memastikan tamu yang datang sudah membuat janji temu; (4) Jika belum membuat janji temu, maka menghimbau agar tamu tersebut membuat janji temu terlebih dahulu. Dengan memberikan penjelasan yang memuaskan jika pihak yang dituju tidak dapat menemui tamu tanpa menyinggung perasaannya; (5) Seorang Resepsionis tidak boleh menolak tamu atas inisiatif sendiri atau tanpa perintah pimpinan. Setiap tamu yang datang, harus diinformasikan kepada pihak yang dituju; (6) Selanjutnya yaitu mengidentifikasi jenis tamu tersebut berdasarkan daftar buku tamu seperti tamu dengan janji temu, tamu tanpa janji temu, tamu rutin yaitu tamu yang sering mengunjungi perusahaan, tamu pribadi yaitu tamu yang secara khusus ingin menemui pimpinan ataupun pihak lain perihal urusan pribadi, tamu aparat yaitu tamu yang berasal dari pihak pejabat atau pengurus pemerintah, lalu tamu dari luar negeri yang biasanya merupakan tamu pimpinan; (7) Setelah mengetahui jenis tamu, Resepsionis menginfokan kepada pihak yang ingin ditemui melalui telepon sesuai *extention* masing-masing pihak, bahwa ada tamu yang ingin menemui; (8) Apabila pihak yang dituju tidak ada di tempat, maka Resepsionis meminta tamu untuk meninggalkan pesan dan kemudian mencatat pesan tersebut untuk diinfokan kepada pihak yang ingin ditemui; dan (9) Apabila tamu dapat ditemui, maka tamu dapat dipersilakan untuk menunggu di ruang tamu.

Jika Resepsionis telah mengetahui identitas dan jenis tamu, maka langkah selanjutnya adalah menindaklanjuti penerimaan tamu tersebut dengan mempertemukan tamu dengan pihak yang ingin ditemui, memberikan pelayanan yang ramah dan juga pelayanan yang terbaik terhadap tamu. Di dalam perusahaan sering kali terjadi penolakan dalam menerima tamu, oleh sebab itu Resepsionis harus bersikap bijaksana dalam menyampaikan pesan apabila tamu tidak dapat bertemu dengan pihak yang dituju. Berbeda dengan tamu yang diterima, apabila harus menunggu sebaiknya Resepsionis dapat membuat tamu merasa nyaman seperti menawarkan hidangan ataupun bantuan lain.

Berikut ini adalah gambar prosedur tindak lanjut penerimaan tamu yang berlaku di PT. Keramindo Megah Pertiwi:



Gambar 3: Prosedur Tindak Lanjut Penerimaan Tamu

(Sumber: PT. Keramindo Megah Pertiwi, 2020)

Langkah–langkah dalam menindaklanjuti penerimaan tamu, yaitu: (1) Apabila pada saat melayani tamu kantor yang sedang berbicara, jangan memotong pembicaraannya sehingga tamu merasa tidak nyaman dan merasa tidak dihargai; (2) Resepsionis harus selalu bersikap bijaksana, menghormati semua tamu dan mengekspresikan penyesalan apabila harus menolak kehadiran tamu tersebut; (3) Ketika telah ada perintah bahwa tamu diterima, maka Resepsionis menyiapkan ruang tunggu atau ruang tamu dengan menyalakan AC, lampu dan juga kebersihan ruangan; (4) Setelah ruang tunggu atau ruang tamu telah siap untuk digunakan, maka Resepsionis mempersilakan tamu untuk menunggu di ruangan tersebut; (5) Usahakan agar selalu mengantarkan tamu ke ruangan tersebut. Jangan biarkan tamu mencari ruang tamu sendiri; (6) Resepsionis hendaknya mempersilakan tamu untuk duduk saat menunggu; (7) Ketika tamu sudah berada di ruang tunggu atau ruang tamu, maka tugas Resepsionis selanjutnya adalah mengubah tanda yang terdapat di luar pintu ruang tamu dari *Vacant* yang berarti kosong, menjadi *Occupied* sebagai tanda bahwa telah ada yang mengisi ruang tamu; (8) Tidak lupa untuk menawarkan hidangan seperti minuman kepada tamu. Apabila tamu meminta hidangan, maka Resepsionis meminta bagian *office boy* untuk menyiapkan hidangan sesuai yang diinginkan oleh tamu dan mengantarkannya ke ruangan di mana tamu tersebut menunggu; (9) Resepsionis hendaknya selalu menuntaskan segala kebutuhan tamu, agar tamu merasa puas dan merasa dilayani serta selalu menawarkan segala bantuan ataupun keinginan tamu; dan (10) Tugas selanjutnya yaitu menginfokan kepada pihak yang ingin ditemui bahwa tamu sudah berada di ruang tamu dan menanyakan apa saja kebutuhan pihak internal perusahaan ketika ingin menemui tamu kantor.

Dalam tindak lanjut penerimaan tamu hendaknya Resepsionis selalu memperhatikan dan mempedulikan tamu kantor. Apapun yang menjadi keperluan tamu, usahakan agar dapat selalu terpenuhi. Mendapatkan pelayanan yang terbaik adalah yang diinginkan oleh tamu perusahaan. Sebaiknya Resepsionis menciptakan suasana yang baik, agar tamu terkesan dan juga merasa puas

telah dilayani dengan baik. Kepuasan dan kenyamanan tamu merupakan kunci utama dalam membuat baik citra perusahaan dan tidak kehilangan kolega agar perusahaan dapat terus bereksistensi di dunia usaha.

Tabel 2 Analisis Pelaksanaan Pelayanan Prima

No.	Teori Konsep Pelayanan	Hasil Penelitian	Analisis Peneliti
1.	<i>Attitude</i>	Resepsionis di PT. Keramindo Megah Pertiwi dituntut harus memperhatikan tutur kata saat menyapa. Harus menggunakan bahasa yang resmi saat berbicara. Tidak diperbolehkan memanggil hanya dengan nama. Resepsionis juga harus memperhatikan penampilan diri baik penampilan fisik berupa kerapian pakaian, tata rias wajah maupun tata rambut agar selalu rapi dan indah dipandang serta penampilan non fisik seperti tutur kata dan bahasa yang baik. Segala sikap dan gerakan tubuh dapat mengartikan berbagai hal, oleh sebab itu dalam melayani tamu hendaknya selalu menjaga sikap.	Tuntutan PT. Keramindo Megah Pertiwi terhadap karyawan pada bagian respisionisnya telah sesuai dengan konsep pelayanan yang ada pada teori.
2.	<i>Attention</i>	Resepsionis harus menanyakan identitas tamu secara jelas seperti nama perusahaan dan nama tamu, menanyakan keperluan atau tujuan atas kehadiran tamu, memeriksa daftar buku tamu bila ada agar memastikan tamu yang datang sudah membuat janji temu.	Tuntutan PT. Keramindo Megah Pertiwi terhadap karyawan pada bagian respisionisnya telah sesuai dengan konsep pelayanan yang ada pada teori.
3.	<i>Action</i>	Salah satu aksi yang harus dilakukan bagian resepsionis adalah mempertemukan tamu dengan pihak yang ingin ditemui dengan memberikan pelayanan yang ramah dan juga pelayanan yang terbaik terhadap tamu. Di dalam perusahaan sering kali terjadi penolakan dalam menerima tamu, oleh sebab itu resepsionis harus bersikap bijaksana dalam menyampaikan pesan apabila tamu tidak dapat bertemu dengan pihak yang dituju. Berbeda dengan tamu yang diterima, apabila harus menunggu sebaiknya resepsionis dapat membuat tamu merasa nyaman seperti menawarkan hidangan ataupun bantuan lain.	Tuntutan PT. Keramindo Megah Pertiwi terhadap karyawan pada bagian respisionisnya telah sesuai dengan konsep pelayanan yang ada pada teori.
4.	<i>Ability</i>	SOP tertulis terkait kemampuan tidak ada	SOP tertulis terkait kemampuan di PT. Keramindo Megah Pertiwi tidak ada, namun secara tidak tertulis tuntutan kemampuan yang harus dimiliki resepsionis sudah sesuai dengan teori pelayanan.
5.	<i>Appearance</i>	Pegawai bagian resepsionis wajib merapikan penampilan sebelum melakukan pelayanan, baik fisik maupun etika	Tuntutan PT. Keramindo Megah Pertiwi terhadap karyawan pada bagian respisionisnya telah sesuai dengan konsep pelayanan yang ada pada teori.
6.	<i>Accountability</i>	SOP tertulis terkait kemampuan tidak ada	SOP tertulis terkait kemampuan di PT. Keramindo Megah Pertiwi tidak ada, namun secara tidak tertulis tuntutan kemampuan yang harus dimiliki resepsionis sudah sesuai dengan teori pelayanan.

Sumber: Hasil analisis peneliti (2021)

SIMPULAN

Berdasarkan dari uraian dan pembahasan mengenai prosedur pelayanan dalam menangani tamu kantor, dapat ditarik kesimpulan, bahwa (1) Etika dalam melayani tamu, bagian Resepsionis yang menerima tamu harus menggunakan bahasa yang resmi dan memperhatikan penampilan diri dan sikap ketika akan melayani tamu kantor. Menerapkan konsep pelayanan A6 dan memberikan pelayanan yang terbaik terhadap tamu. Tercapainya tujuan pelayanan tamu kantor dapat membuat citra perusahaan baik di mata kolega; (2) Identitas dan jenis-jenis tamu, bagian Resepsionis harus mengetahui identitas tamu dan tujuan kedatangannya secara sopan dan ramah. Selanjutnya memeriksa daftar buku tamu untuk mengetahui jenis tamu tersebut dan menginfokan kepada pihak yang ingin ditemui. Lalu, Resepsionis harus selalu bersikap bijaksana dalam menghadapi tamu; (3) Tindaklanjut penerimaan tamu, bagian Resepsionis harus berpenampilan menarik baik sikap maupun kata, menyiapkan ruang tamu dengan rapi, bersikap bijaksana dan selalu mengusahakan tamu agar merasa senang dan tidak bosan apabila harus menunggu, serta menuntaskan keinginan tamu tersebut agar merasa puas dan terwujudnya pelayanan yang terbaik terhadap tamu agar menjadi nilai tambah bagi citra perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan di PT. Keramindo Megah Pertiwi, saran yang diberikan untuk meningkatkan pelayanan prima yaitu sebaiknya perusahaan tidak hanya membuat aturan secara tidak tertulis, namun penting kiranya aturan tertulis dibuat, agar dapat mempermudah karyawan dalam memahami aturan terkait SOP pekerjaan bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barata, Atep Adya. (2017). Manajemen Sekretaris dan Perkantoran Terampil dan Profesional. Bandung: Pustaka Setia.
- Deshiani U, Anggraini K, Wahidah NR, Nurhyati, Novia L, (2020), Etika Pengembangan Diri dan Kemampuan Komunikasi Staf Dalam Memberikan Pelayanan Prima Kepada Siswa Di Yayasan PKBM Amari Meruya, Jurnal Pengabdian Dharma Laksana, Vol 2 No 2:137-141
- Komar, R. (2014). Hotel Management. Jakarta: PT Grasindo. Reeve, James M., Carl S. Warren and Jonathan E. Duchac. 2014. Principles off. Accounting.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Mukarom, Zaenal, Laksana, Muhibudin Wijaya. (2018). Manajemen Pelayanan Publik . Bandung: Pustaka Setia.
- Prakoso, Prasetyo Aji. (2017). *Front Office* Praktis Administrasi dan Prosedur Kerja. Malang: Gava Media.
- Puspitasari FF. (2019), Implementasi Pelayanan Prima Sebagai Upaya Meningkatkan Marketing Sekolah, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (J-MPI), Vol 4 No 1:30-36

Rusydi, M. (2017). *Customer Excellence*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.

Sedianingsih, Mustikawati F, Soetanto N P. (2014). *Teori dan Praktik Administrasi Kesekretariatan*. Jakarta: Prenata Media.

Setiawan (2020), *Penerapan Prosedur Pelayanan Prima Pada Unit Customer Service di BMT Bangun Rakyat Sejahtera*, Tugas Akhir, Universitas Islam Indonesia

Sugiyono PD. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung(ID): Alfabeta

Widiawati & Santoso (2021), *Implementasi Pelayanan Prima Resepsionis Pada PT Citra Heavy Industries*, *Jurnal Sekretari & Administrasi (Serasi)*, Vol 19 No 1:17-32



Pelayanan *Prima Resepsionis* dalam menerima tamu pada *Marketing Office Paradise Resort Ciputat Tangerang Selatan*

Riri Oktarini

Universitas Pamulang

dosen02443@unpam.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 15 Januari 2023

Disetujui 20 Februari 2023

Diterbitkan 25 Maret 2023

Kata kunci:

Pelayanan prima;
Resepsionis; Pelanggan;
marketing office paradise
Resort; Konsumen

Keywords :

Excellent service;
Receptionist; Customer;
Marketing office paradise
resort; Consumer

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pelayanan Prima yang diberikan Resepsionis kepada tamu atau pelanggan Marketing Office Paradise Resort Ciputat Tangerang Selatan. Dalam penelitian ini menggunakan metode observasi dan riset keputusan. Hasil dari penelitian ini yaitu penanganan resepsionis dalam meningkatkan Pelayanan prima di Marketing Office Paradise Resort Ciputat Tangerang Selatan yaitu, resepsionis harus selalu *stand by* di meja resepsionis atau pada saat resepsionis ada keperluan yang mengharuskan meninggalkan tempat hendaknya ada pengganti sementara sehingga, pada saat konsumen atau tamu berkunjung tidak kebingungan untuk meminta bantuan dan ketika ada telepon masuk tidak diabaikan, karena sering kali meja resepsionis kosong pada saat jam makan siang, atau pada saat resepsionis libur dan ada keperluan yang mengharuskan meninggalkan meja resepsionis. Kendala yang dialami oleh resepsionis di Marketing Office Paradise Resort Ciputat Tangerang Selatan yaitu kurangnya pengalaman atau jam terbang yang didapat oleh resepsionis dikarenakan resepsionis tersebut masih *fresh graduate* sehingga masih belum bisa meng-handle pekerjaan yang harus dilakukan apabila terdapat lebih dari dua pekerjaan dalam waktu yang bersamaan.

ABSTRACT

This study aims to determine the excellent service provided by the receptionist to guests or customers of Marketing Office Paradise Resort Ciputat, South Tangerang. In this research, observation and decision research methods are used. The results of this study are receptionist handling in improving excellent service at the Marketing Office Paradise Resort Ciputat South Tangerang, namely, the receptionist must always stand by at the reception desk, or when the receptionist has a need that requires leaving the place, there should be a temporary replacement so that consumers or guests visiting are not confused about asking for help, and when there is an incoming call, it is not ignored, because often the reception desk is empty during lunch hours or when the receptionist is on holiday and there is a need that requires leaving the reception desk. Constraints experienced by the receptionist at the Marketing Office Paradise Resort Ciputat, South Tangerang, namely the lack of experience or flying hours gained by the receptionist because the receptionist is still a fresh graduate, he still cannot handle the work that must be done if there are more than two jobs at the same time.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Dunia bisnis berkembang lebih cepat di era globalisasi saat ini, yang telah menyebabkan lonjakan bisnis yang bergabung di pasar produk. Selain itu, hal ini memberikan warna unik pada dunia modern di era globalisasi dan kemajuan ekonomi. Dalam upaya untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan, mengatasi risiko persaingan, dan memerangi bahaya persaingan, banyak bisnis yang berusaha untuk mengubah taktik bisnis dan pemasaran mereka (Ahmad, 2020). Ini semua menjadi tantangan di dunia usaha. Salah satu tujuan dari bisnis atau usaha adalah menciptakan pelanggan. Pelanggan merupakan pondasi bisnis dan merekalah yang membuat bisnis tetap ada. Pelanggan, menurut Daryanto dan Ismanto Setyobudi (2014), adalah mereka yang secara teratur membeli dan mengkonsumsi produk dan jasa. Pelanggan atau konsumen dari suatu produk adalah mereka yang memiliki hubungan dengan perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebuah perusahaan tidak akan ada gunanya tanpa adanya klien. Bahkan ketika ada beberapa perusahaan atau industri yang sama, organisasi dapat bersaing dengan menawarkan layanan berkualitas tinggi yang menarik dan mempertahankan klien.

Mayoritas individu mencari layanan berkualitas tinggi yang sesuai dengan harapan mereka untuk rutinitas sehari-hari. Semakin ketatnya persaingan dalam industri jasa telah menyebabkan meningkatnya permintaan bagi unit layanan di dalam perusahaan untuk memberikan layanan pelanggan yang luar biasa, dibandingkan dengan hanya menawarkan layanan yang bersifat sementara. Untuk memperjelas, dapat dikatakan bahwa layanan yang luar biasa mengacu pada layanan yang memenuhi tolok ukur kualitas yang telah ditetapkan, sesuai dengan temuan (Rangkuti, 2017). Pelayanan merupakan tindakan yang dilakukan dengan berinteraksi melalui fisik dengan seseorang atau lebih demi mendapatkan kepuasan pelanggan (Sumarini & Susanti, 2023). Menurut (Puspitasari, 2019) menegaskan bahwa perusahaan komersial memprioritaskan penyediaan layanan yang luar biasa sebagai prinsip dasar dalam menegakkan kualitas dan membina kolaborasi. Menurut Theodora et al. (2021), tujuan utama pemberian layanan yang luar biasa adalah untuk mengurangi pembelotan pelanggan dan menumbuhkan loyalitas pelanggan.

Menurut Wulung et al. (2022) yang menyatakan jika pelayanan prima berkaitan berkaitan dengan jasa pelayanan yang dilaksanakan oleh seseorang dalam bidang jasa sebagai upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan pada pelanggannya, pelanggan merasa dirinya dipentingkan atau diperhatikan dengan baik dan waja. Akan tetapi, pelayanan yang buruk akan menghabiskan kesabaran pelanggan. Maka dari itu pelayanan memiliki peran penting dalam sebuah sistem yang dijalankan berkaitan dengan kualitas, baik kualitas hidup maupun kualitas produk. Semakin tinggi kualitas pelayanan, maka semakin rendah tingkat kekhawatiran pelanggan terhadap pelayanan sebuah instansi (Simamora et al., 2019). Sehingga keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya (Dewi et al., 2019).

Resepsionis merupakan karyawan yang mempunyai tugas dalam memberikan pelayanan kepada tamu seperti, menyapa, melayani dan menyampaikan pesan kepada pelanggan atau tamu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Yoeliastuti & Cahyani, 2021). Dalam skenario ini, resepsionis harus memainkan peran penting dalam memberikan layanan pelanggan yang berkualitas tinggi. Hal ini melibatkan pemberian bantuan langsung kepada pelanggan dan berinteraksi dengan mereka serta calon pelanggan, termasuk petugas keamanan yang bertanggung jawab atas layanan pelanggan awal saat memasuki perusahaan. Setelah pelanggan menyatakan tujuan mereka, resepsionis bertanggung jawab untuk memberikan informasi tentang aktivitas perusahaan yang terkait dengan layanan pelanggan. Dengan demikian, layanan resepsionis dapat secara efektif menarik pelanggan dan menumbuhkan minat mereka untuk menjadi pelanggan setia perusahaan. Selain itu, sangat penting bagi resepsionis untuk menunjukkan perilaku yang patut dicontoh, termasuk kemampuan untuk menunjukkan kesopanan terhadap pengunjung yang sering mengunjungi organisasi atau tempat kerja. Menurut Paramitha (2018) menyatakan bahwa Receptionist biasa dikatakan sebagai tombak terdepan dari sebuah perusahaan atau pun hotel karena berhubungan langsung dengan tamu. Sehingga resepsionis juga harus mempelajari tata cara dan teknik menerima tamu, menerima telepon dan lainnya. Hal ini penting agar menimbulkan kesan baik dan diharapkan tamu merasa dihargai dengan pelayanan yang diberikan oleh seorang resepsionis (Widiawati & Santoso, 2021).

Pelayanan prima Resepsionis *Marketing Office* kepada tamu *Paradise Resort* Ciputat Tangerang Selatan masih terdapat kendala yaitu kurangnya pelayanan yang di berikan kepada konsumen atau tamu pada saat ada telepon masuk sering kali telepon tidak langsung di angkat di karenakan respsonis sedang dalam kegiatan menangani konsumen secara langsung yang datang dalam *Marketing office Paradise Resort* Ciputat Tangerang Selatan sehingga telepon yang masuk dan berdering sering diabaikan. Begitupun pada saat resepsionis menerima telepon masuk dan datangnya konsumen atau tamu secara bersamaan, terkadang konsumen sering di buat menunggu tanpa adanya bantuan lain. Kemudian kurangnya penanganan pihak resepsionis dalam menjawab keluhan tamu di tempat yang disebabkan oleh lambatnya kinerja bagian *Costumer Service* atau divisi *Customer Service* dalam menangani keluhan yang di berikan kepada konsumen atau tamu. Sehingga banyak sekali konsumen atau tamu yang datang langsung ke bagian respsonis dan memberikan keluhan atas pelayanan yang di berikan. Sehingga bisa dikatakan bahwa Pelayanan prima (*excellent service/customer care*) berarti pelayanan yang maksimal, atau pelayanan yang terbaik dan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan (Rusmini, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Dwijayanti (2016) menyatakan bahwa resepsionis The Amrani Syariah Hotel Surakarta mampu memberikan pelayanan prima untuk kepuasan tamu dengan peranannya yang sangat penting di The Amrani Syariah Hotel Surakarta, karena petugas resepsionis melakukan kontak langsung dengan tamu, hal tersebut didukung dengan cara-cara petugas resepsionis dalam memberikan pelayanan prima yang pada intinya memberikan pelayanan cepat, tepat dan ramah. Dalam pemberian pelayanan prima untuk kepuasan tamu tidak terlepas dari hubungan Front Office Department dengan Department lain yang memiliki hubungan kerja masing masing. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Widiawati & Santoso (2021) menyatakan bahwa implementasi pelayanan prima yang dilakukan oleh Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries yaitu berdasarkan tugas-tugas resepsionis diantaranya dalam menangani telepon, menangani tamu, menerima dan membalas e-mail, menangani surat masuk, menangani surat keluar, mendistribusikan dokumen serta menangani permintaan alat tulis kantor.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Suardana & Wandani (2020) yang menyatakan bahwa resepsionis mengerjakan job description dengan baik dan mampu melakukan upselling. Dengan kepribadian yang baik serta keramah tamahan resepsionis sehingga dapat meningkatkan tingkat hunian serta dapat bekerjasama dengan departement lain untuk mempermudah operasional hotel. Sehingga berdasarkan uraian diatas maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui Pelayanan Prima yang diberikan Resepsionis kepada tamu atau pelanggan Marketing *Office Paradise Resort* Ciputat Tangerang Selatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dibuat oleh peneliti menggunakan metode pengumpulan data seperti *Library Research* adalah Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dengan membaca literatur, buku, jurnal, skripsi, *e-book*, artikel- artikel dan situs internet yang berkaitan dengan tugas akhir ini serta hal yang berhubungan dengan aspek yang di teliti agar memperoleh data yang valid, dimana menurut Mendes et al. (2020) menyatakan proses penelitian kepustakaan dilakukan dengan meninjau literatur dan menganalisis topik relevan yang digabungkan. Metode selanjutnya yaitu *Observation Research* adalah Metode observasi adalah metode pengambilan data secara langsung dengan mengamati keadaan yang sebenarnya pada *Marketing Office Paradise Resort* Ciputat Tangerang selatan. Penulis ikut serta dalam melakukan kegiatan pelayanan prima dalam menerima tamu pada *Marketing Office Paradise Resort* Ciputat Tangerang selatan. Penulis mengamati, memperhatikan, dan mencatat apa yang didapat dari kegiatan pelayanan di *Marketing Office Paradise Resort* Ciputat Tangerang Selatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Progress Group didirikan pada tahun 1978 di New South Wales, Australia, dengan fokus pada pembangunan struktur perumahan dan komersial seperti gedung, apartemen, dan gedung perkantoran di kota Sydney dan Wollongong. Pada tahun 1980, Progress Group memulai ekspansi bisnisnya di Indonesia dengan membangun sebuah kompleks perumahan kelas atas di Jakarta Utara yang diberi nama Sunter Paradise. Kompleks ini terletak di Jalan Paradise, RT.7/RW.19, Sunter Agung, Tj. Priok, Kota Jakarta Utara, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 14350. Sebuah rumah sakit terletak dekat dengan Sunter Paradise. Rumah Sakit Royal Progress, yang terletak di wilayah utara Jakarta, Indonesia, berusaha untuk menawarkan layanan kesehatan yang unggul dengan harga terjangkau dan dapat diakses oleh masyarakat luas. Rumah Sakit Royal Progress telah termasuk dalam kelompok awal fasilitas kesehatan swasta yang berwenang untuk menerima pasien di bawah Program Jaminan Kesehatan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Kini, *Progress Group Real Estate Division* memiliki land bank ratusan hektar di wilayah Jabodetabek. Pengalaman 30 tahun dibidang Real Estate, *Progress Group* berhasil menjadi perusahaan pengembang yang memiliki keyakinan kuat untuk sukses di Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan sukses dibangunnya rumah yang nyaman dengan desain yang baik dengan jumlah lebih dari 3.000 pemilik. Dan *Progress Group* akan terus melanjutkan kerja keras mengembangkan dan memperbaiki kualitas kerja dan kepuasan pelanggan di tahun – tahun mendatang.

Setelah pembangunan hunian pertama yaitu *Sunter Paradise* di Jakarta utara, kemudian *Progres Group* melanjutkan Pembangunan yang kedua yang dikenal dengan *Paradise Serpong City* yang beralamat di Jalan Puspiptek Raya, Serpong, Tangerang Sel atan Banten. Dan memiliki kantor bernama Galeri *Marketing Office Paradise Resort* yang masih beralamat di kawasan tersebut. *Paradise Serpong City* adalah kota mandiri seluas 150 Ha untuk keluarga modern Indonesia yang menginginkan

fasilitas terbaik untuk keluarga. Kawasan perumahan ini memiliki fasilitas yang terbilang cukup lengkap. Di dalam area perumahan terdapat tempat bermain anak hingga lapangan olahraga di masing-masing cluster. Ada pula taman-taman hijau di sejumlah titik, demi memberikan nuansa asri yang menyenangkan. Sementara itu, dengan semakin besarnya komunitas warga di Serpong *City Paradise*, pengembang membangun sebuah tempat rekreasi keluarga, yaitu *Paradise Dreamland* seluas enam hektar. Di dalamnya terdapat *Paradise Park* untuk jogging, kolam renang di *Paradise Pool* atau ragam aktivitas outdoor lain di *Giant Playground*. Kemudian Pembangunan yang ke tiga yaitu dikenal dengan *Paradise Resort* Ciputat beralamat di Jl. Aria Putra, Serua Indah, Ciputat, Kota Tangerang Selatan, Banten 15411. Dan juga memiliki Kantor Galeri *Marketing Office Paradise Resort* yang masih beralamat di kawasan tersebut.

Penanganan resepsionis dalam memberikan pelayanan prima kepada tamu di *Marketing Office Paradise Resort* Ciputat Tangerang selatan.

Penulis melakukan pengamatan atau Praktik Kerja Lapangan selama 2 bulan dari Juni 2021 – Agustus 2021. Pekerjaan yang dilakukan yaitu menerima tamu dan membantu *marketing* sebelum menerima tamu untuk lebih dijelaskan tentang produk yang dijual oleh perusahaan, menerima telepon atau angkat telepon dari konsumen ataupun dari pihak eksternal yang berkerja sama dengan perusahaan, dan terkadang penulis membantu menghandel konsumen yang membutuhkan *Customer service* saat *Customer service* sedang tidak ada di kantor. Selama kegiatan pengamatan, penulis diperbolehkan menggunakan fasilitas kantor seperti komputer, printer, dan mesin fotocop, telepon, loker. Sistem Aplikasi yang digunakan Divisi Resepsionis atau *Customer Service* di *Marketing Office Paradise Resort* yaitu *Customer Relationship Management (CRM)*, *Microsoft Word*, *Microsoft Excel* dan *Google Sheet*. Penulis ditempatkan pada posisi resepsionis dengan melakukan berbagai macam kegiatan sebagai berikut :

- a. Mengucapkan salam kepada tamu – tamu dengan sopan, dan senyum yang ramah.
- b. Menerima tamu atau mempersilahkan tamu masuk.
- c. Menjawab semua telephone dengan cepat dan ramah.
- d. Memberi informasi secara singkat dan jelas.
- e. Memeriksa semua pesanan pada hari itu.
- f. Menanyakan kebutuhan atau keperluan tamu.
- g. Mendata tamu.
- h. Menginfokan kepada marketing perihal tamu yang akan dihandel.
- i. Koordinasi kepada bagian *Customer service* atau kepada atasan perihal konsumen yang komplain.
- j. Membantu marketing jika tamu atau konsumen melakukan booking payment menggunakan mesin EDC dan menyerahkan tanda bukti ke kasir.

Kegiatan tersebut diberikan kepada konsumen atau tamu yang berkunjung harus dilakukan dengan baik sehingga konsumen atau tamu bisa merasa puas dengan pelayanan yang resepsionis berikan. Beberapa penanganan yang seharusnya diberikan resepsionis kepada konsumen atau tamu yaitu:

- 1) Resepsionis harus selalu *stand by* di meja resepsionis atau pada saat resepsionis ada keperluan yang mengharuskan meninggalkan tempat hendaknya ada pengganti sementara sehingga, pada saat konsumen atau tamu berkunjung tidak kebingungan untuk meminta bantuan dan ketika ada telepon masuk tidak diabaikan, karena sering kali meja resepsionis kosong pada saat jam makan siang, atau pada saat resepsionis libur dan ada keperluan yang mengharuskan meninggalkan meja resepsionis.
- 2) Harus ada bagian *Customer service* yang ikut mendampingi resepsionis di meja resepsionis agar memudahkan konsumen atau tamu yang ingin melaporkan keluhan, karena sering kali konsumen atau tamu yang ingin melaporkan keluhan akhirnya mendatangi meja resepsionis karena lambatnya penanganan yang diberikan oleh divisi *Customer service* dan itu membuat resepsionis merasa kesulitan.

Kendala yang dihadapi Resepsionis dalam memberikan Pelayanan Prima kepada Tamu di Marketing Office Paradise Resort Ciputat Tangerang Selatan.

Dalam menjalankan tugas, petugas resepsionis yang merupakan bagian dari departemen kantor depan pasti memiliki kendala yang dihadapi, adapun kendala-kendalanya yang ditemui petugas resepsionis *Marketing Office Paradise Resort* adalah sebagai berikut :

- a. Resepsionis kantor pemasaran *Paradise Resort* Ciputat Tangerang Selatan dipekerjakan setelah lulus SMA, oleh karena itu dia tidak memiliki jam terbang atau pengalaman. Resepsionis harus belajar untuk menangani tantangan pekerjaan meskipun ia tidak memiliki pengalaman. Pekerjaan ganda adalah sebuah hambatan. Panggilan masuk dan pengunjung yang datang adalah contohnya. Resepsionis harus menjawab telepon dan melayani klien, dan itu sulit. Resepsionis harus terlebih dahulu meminta klien atau pengunjung untuk mengangkat telepon. Hal ini mengurangi ketidakpuasan klien.
- b. Insulasi akustik area resepsionis tidak memadai, dan konfigurasi ruang kantor membatasi mobilitas. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan tempat pekerjaan itu diselesaikan. Ruang kerja yang ideal haruslah tenang, nyaman, dan kondusif untuk produktivitas. Namun, penulis tidak bisa mendapatkan lingkungan seperti itu saat bekerja di kantor pemasaran *Paradise Resort* Ciputat yang berlokasi di Tangerang Selatan. Penulis menghadapi kendala berupa ruangan yang tidak kedap suara saat menjalankan tugas resepsionis. Suara bising dari ruangan sebelah sering terdengar dan mengganggu fokus penulis, sehingga menghalangi kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan secara efektif.
- c. Aplikasi sistem yang digunakan untuk menginput data sering terjadi *error* atau *server down* dan aplikasi sistem tidak bisa digunakan sama halnya dengan jaringan internet wifi di kantor sering eror dan mati sehingga pekerjaan agak sedikit terkendala.

Pembahasan

Penanganan resepsionis dalam memberikan pelayanan prima kepada tamu di Marketing Office Paradise Resort Ciputat Tangerang selatan.

Pekerjaan yang dilakukan yaitu menerima tamu dan membantu *marketing* sebelum menerima tamu untuk lebih dijelaskan tentang produk yang dijual oleh perusahaan, menerima telepon atau angkat telepon dari konsumen ataupun dari pihak eksternal yang berkerjasama dengan perusahaan, dan terkadang penulis membantu menhandel konsumen yang membutuhkan *Customer service* saat *Customer service* sedang tidak ada di kantor. Sistem Aplikasi yang digunakan Divisi Resepsionis atau *Customer Service* di *Marketing Office Paradise Resort* yaitu *Customer Relationship Management (CRM)*, *Microsoft Word*, *Microsoft Excel* dan *Google Sheet*. Konsumen atau tamu yang berkunjung harus dilakukan dengan baik sehingga konsumen atau tamu bisa merasa puas dengan pelayanan yang resepsionis berikan. Beberapa penanganan yang seharusnya diberikan resepsionis kepada konsumen atau tamu yaitu resepsionis harus selalu *stand by* di meja resepsionis atau pada saat resepsionis ada keperluan yang mengharuskan meninggalkan tempat hendaknya ada pengganti sementara sehingga, pada saat konsumen atau tamu berkunjung tidak kebingungan untuk meminta bantuan dan ketika ada telepon masuk tidak diabaikan, karena sering kali meja resepsionis kosong pada saat jam makan siang, atau pada saat resepsionis libur dan ada keperluan yang mengharuskan meninggalkan meja resepsionis. Harus ada bagian *Customer service* yang ikut mendampingi resepsionis di meja resepsionis agar memudahkan konsumen atau tamu yang ingin melaporkan keluhan, karena sering kali konsumen atau tamu yang ingin melaporkan keluhan akhirnya mendatangi meja resepsionis karena lambatnya penanganan yang diberikan oleh divisi *Customer service* dan itu membuat resepsionis merasa kesulitan.

Kendala yang dihadapi Resepsionis dalam memberikan Pelayanan Prima kepada Tamu di Marketing Office Paradise Resort Ciputat Tangerang Selatan.

Resepsionis kantor depan menghadapi berbagai tantangan saat menjalankan tugasnya. Dalam kasus resepsionis di Kantor Pemasaran *Paradise Resort*, telah diamati bahwa mereka tidak memiliki jam terbang atau pengalaman yang diperlukan. Hal ini dapat dikaitkan dengan fakta bahwa resepsionis direkrut segera setelah lulus dari sekolah menengah, tanpa pengalaman kerja sebelumnya. Terlepas dari keterbatasan pengalaman resepsionis, sangat penting bahwa ia harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan yang melekat dalam perannya. Salah satu tantangan tersebut adalah melakukan dua tanggung jawab sekaligus. Sebuah contoh aktivitas bersamaan melibatkan

terjadinya panggilan masuk dan kehadiran konsumen atau tamu secara bersamaan. Resepsionis dihadapkan pada tugas yang menantang untuk menyeimbangkan tugas menjawab telepon dengan tanggung jawab layanan pelanggan atau tamu.

Untuk meminimalkan ketidaknyamanan klien, resepsionis harus meminta izin terlebih dahulu kepada pelanggan atau pengunjung sebelum mengangkat telepon. Insulasi akustik area resepsionis tidak memadai, dan penataan ruang kantor membatasi mobilitas. Kualitas lingkungan kerja dapat secara signifikan memengaruhi penyelesaian tugas. Ruang kerja yang optimal, tenang, nyaman, dan kondusif sangat diperlukan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Namun, penulis menemui tantangan untuk mendapatkan lingkungan seperti itu selama bekerja di Kantor Pemasaran *Paradise Resort* Ciputat, Tangerang Selatan. Salah satu tantangan yang dihadapi penulis dalam memenuhi tanggung jawab sebagai resepsionis adalah kurangnya peredam suara di dalam ruangan. Seringkali suara yang berasal dari ruangan sebelah terdengar dan mengganggu konsentrasi penulis dalam menjalankan tugas sebagai resepsionis. Aplikasi sistem input data sering mengalami kesalahan atau mengalami downtime server, sehingga tidak dapat digunakan. Selain itu, jaringan Wi-Fi kantor rentan terhadap kesalahan dan pemadaman yang terputus-putus, yang dapat menghambat kemajuan pekerjaan sampai batas tertentu.

Sehingga dari penjelasan sebelumnya penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwijayanti (2016) menyatakan bahwa resepsionis *The Amrani Syariah Hotel* Surakarta mampu memberikan pelayanan prima untuk kepuasan tamu dengan peranannya yang sangat penting di *The Amrani Syariah Hotel* Surakarta, karena petugas resepsionis melakukan kontak langsung dengan tamu, hal tersebut didukung dengan cara-cara petugas resepsionis dalam memberikan pelayanan prima yang pada intinya memberikan pelayanan cepat, tepat dan ramah.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan temuan maka dapat disimpulkan bahwa penanganan resepsionis dalam meningkatkan Pelayanan prima di *Marketing Office Paradise Resort* Ciputat Tangerang Selatan yaitu, resepsionis harus selalu *stand by* di meja resepsionis atau pada saat resepsionis ada keperluan yang mengharuskan meninggalkan tempat hendaknya ada pengganti sementara sehingga, pada saat konsumen atau tamu berkunjung tidak kebingungan untuk meminta bantuan dan ketika ada telepon masuk tidak diabaikan, karena sering kali meja resepsionis kosong pada saat jam makan siang, atau pada saat resepsionis libur dan ada keperluan yang mengharuskan meninggalkan meja resepsionis. Kendala yang dialami oleh resepsionis di *Marketing Office Paradise Resort* Ciputat Tangerang Selatan yaitu kurangnya pengalaman atau jam terbang yang didapat oleh resepsionis dikarenakan resepsionis tersebut masih *fresh graduate* sehingga masih belum bisa meng-handle pekerjaan yang harus dilakukan apabila terdapat lebih dari 2 (dua) pekerjaan dalam waktu yang bersamaan contohnya adanya telepon masuk masuk dan pelanggan yang hadir dalam waktu yang sama sehingga resepsionis merasa kebingungan untuk mengambil sikap manakah yang harus ia layani terlebih dahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, D. R. I. (2020). *Manajemen strategis*. Nas Media Pustaka.
- Daryanto dan Ismanto Setyobudi. (2014). *Konsumen dan pelayanan prima* (Yogyakarta).
- Dewi, A. A. S., Susanto, B., & Budiarta, I. P. (2019). Strategi pelayanan prima bagi pelanggan villa Air Bali Boutique Resort and SPA. *Media Bina Ilmiah*, 13(10), 1649–1656.
- Dwijayanti, G. L. (2016). *Peranan resepsionis dalam memberikan pelayanan prima untuk meningkatkan kepuasan tamu di bagian Front Office The Amrani Syariah Hotel Surakarta*.
- Mendes, E., Wohlin, C., Felizardo, K., & Kalinowski, M. (2020). When to update systematic literature reviews in software engineering. *Journal of Systems and Software*, 167, 110607.
- Paramitha, A. D. A. (2018). *Peran resepsionis di Frieslandcampina Kievit Indonesia*.
- Puspitasari, F. F. (2019). Implementasi pelayanan prima sebagai upaya meningkatkan marketing sekolah. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 4(1).

- Rangkuti, F. (2017). *Customer care excellence: meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelayanan prima plus analisis kasus jasa raharja*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rusmini, M. (2022). Efektivitas pelayanan prima pada lansia sebagai upaya meningkatkan pelayanan. *Prosiding Seminar Nasional*, 186–196.
- Simamora, R. H., Purba, J. M., Bukit, E. K., & Nurbaiti, N. (2019). Penguatan peran perawat dalam pelaksanaan asuhan keperawatan melalui pelatihan layanan prima. *JPPM (Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat)*, 3(1), 25–31.
- Suardana, I. K., & Wandani, D. A. (2020). *Peranan resepsionis dalam melayani tamu untuk menunjang tingkat hunian di Queen Of The South Resort Yogyakarta*.
- Sumarini, N. K., & Susanti, L. E. (2023). Pengaruh pelayanan prima pada front office dalam menjaga loyalitas tamu domestik pada masa pandemi covid-19 di Kaamala Resort, Ubud. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(2), 376–382.
- Theodora, P., Alfiani, D. C., & Lombogia, M. F. (2021). Penerapan pelayanan prima pada penanganan tamu kantor di bagian resepsionis. *Jurnal Serasi*, 19(2), 117–127.
- Widiawati, K., & Santoso, N. E. (2021). Implementasi pelayanan prima resepsionis pada PT Citra Heavy Industries. *Jurnal Serasi*, 19(1), 17–32.
- Wulung, S. R. P., Fitriyani, E., Pratiwi, I. I., Ridwanudin, O., Arrasyid, R., & Suwandi, A. (2022). Program pelatihan pelayanan prima di era new normal bagi siswa sekolah menengah kejuruan. *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(4), 672–681.
- Yoeliastuti, Y., & Cahyani, M. T. (2021). Kinerja resepsionis dalam memberikan pelayanan prima pada PT Jiaec Depok. *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(3), 350–358.

IMPLEMENTASI PELAYANAN PRIMA RESEPSIONIS PADA PT CITRA HEAVY INDUSTRIES

Kristiana Widiawati¹, Nurul Eka Santoso²
Universitas Bina Insani, Bekasi, Indonesia ^{1,2}

ABSTRAK

Pelayanan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara rutin dan memiliki peran penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Pelayanan dibutuhkan untuk menjalankan suatu aktivitas guna menghasilkan sebuah jasa dalam suatu kegiatan perusahaan baik itu bidang jasa, konstruksi, industri atau manufaktur. Pelayanan bukan hanya diberikan untuk pihak eksternal saja melainkan pihak internal dalam sebuah perusahaan atau instansi. Oleh karena itu pelayanan harus dijalankan dengan sebaik-baiknya, demi tercapainya sebuah tujuan dan reputasi bagi perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui implementasi pelayanan prima Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries. Metode yang dilakukan dengan melakukan observasi dan interview secara langsung dengan Bagian HR & GA yang bertanggung jawab langsung dengan *Resepsionist*. Analisa yang digunakan adalah deskriptif secara kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pelayanan prima yang dilakukan oleh Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries yaitu berdasarkan tugas-tugas resepsionis diantaranya dalam menangani telepon, menangani tamu, menerima dan membalas *e-mail*, menangani surat masuk, menangani surat keluar, mendistribusikan dokumen serta menangani permintaan alat tulis kantor.

Kata-kata Kunci: Pelayanan Prima; Resepsionist; Tugas Resepsionis; implementasi

IMPLEMENTATION SERVICE EXCELLENT OF RECEPTIONIST AT PT CITRA HEAVY INDUSTRIES

ABSTRACT

Service is an activity that is carried out regularly and has an important role for an organization or company. Service is needed to carry out an activity to produce a service in a company activity be it services, construction, industry or manufacturing. Services are not only provided to external parties but internal parties in a company or agency. Therefore, services must be carried out as well as possible, to achieve a goal and reputation for the company. The purpose of this study was to determine the implementation of excellent reception service at PT Citramas Heavy Industries. The method is carried out by making observations and interviews directly with the HR & GA Department who is directly responsible with the Receptionist. The analysis used is descriptive qualitative. The results showed that the implementation of excellent service carried out by the receptionist at PT Citramas Heavy Industries, which is based on the duties of the receptionist including handling telephones, handling guests, receiving, and replying to e-mails, handling incoming mail, handling outgoing mail, distributing documents and handling requests. office stationery

Keywords: Service Excellent; Receptionist; jobdesc receptionist; implementation

Korespondensi: Kristiana Widiawati, S.Pd., M.M., Universitas Bina Insani, Jl. Siliwangi No. 6 Rawa Panjang Bekasi, 17114, Indonesia, *Email:* kristiana@binainsani.ac.id

Submitted: Maret 2021, **Accepted:** April 2021, **Published:** April 2021

OJS: <https://journal.budiluhur.ac.id/index.php?journal=serasi>

PENDAHULUAN

Pelayanan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara rutin dan memiliki peran penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Pelayanan dibutuhkan untuk menjalankan suatu aktivitas guna menghasilkan sebuah jasa dalam suatu kegiatan perusahaan baik itu bidang jasa, konstruksi, industri atau manufaktur. Dalam menawarkan produk atau jasa diperlukan sebuah pelayanan yang prima, untuk tercapainya sebuah pelayanan prima diperlukan sikap yang baik sesuai dengan prosedur pelayanan yang berlaku di sebuah perusahaan.

Pelayanan bukan hanya diberikan untuk pihak eksternal saja melainkan pihak internal dalam sebuah perusahaan atau instansi. Seorang resepsionis yang bertugas memberikan pelayanan sesuai dengan keperluan yang dibutuhkan oleh para karyawan. Selain memberikan pelayanan kepada para karyawan, resepsionis juga harus dapat memberikan pelayanan untuk menarik minat calon pelanggan baru serta meningkatkan kualitas pelayanan untuk pelanggan yang sudah lama bekerjasama dengan perusahaan. Oleh karena itu pelayanan harus dijalankan dengan sebaik-baiknya, demi tercapainya sebuah tujuan dan reputasi bagi perusahaan.

Seorang resepsionis dalam memberikan pelayanan prima harus disertai etiket yang baik seperti bagaimana menghormati tamu yang berkunjung di perusahaan atau kantor. Resepsionis juga harus mempelajari tata cara dan teknik menerima tamu, menerima telpon dan lainnya. Hal ini penting agar menimbulkan kesan baik dan diharapkan tamu merasa dihargai dengan pelayanan yang diberikan oleh seorang resepsionis.

PT Citramas Heavy Industries adalah perusahaan yang bergerak dibidang fabrikasi, ontruksi baja dan menara. Pentingnya sebuah kegiatan pelayanan yang dilakukan PT Citramas Heavy Industries kepada *customer* sangatlah berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan. Oleh karena itu PT Citramas Heavy Industries berusaha membangun reputasi perusahaan dengan memberikan pelayanan fabrikasi serta menyediakan produk seperti struktur baja (Jembatan, *Conveyor* dan Gedung) dan Transmisi *Tower* (Telekomunikasi dan Kelistrikan). Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka batasan penelitian difokuskan pada topik “Implementasi Pelayanan Prima Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sejauh mana implementasi pelaksanaan pelayanan prima Resepsionis di PT Citra Industries.

Pengertian Resepsionis menurut Prakoso (2017:45) menjelaskan bahwa: “Resepsionis adalah orang yang penting bagi tamu dan perusahaan, bagi perusahaan petugas reception adalah orang yang menciptakan dan mempertahankan citra yang baik dan membuat tamu ingin datang kembali ke perusahaan”. Menurut Simanjuntak dalam bukunya (2016:4) mengemukakan bahwa: “Masyarakat umum mengenal profesi resepsionis sebagai salah satu fungsi di sebuah perusahaan/organisasi yang bertugas menerima tamu/pelanggan (baik secara langsung maupun via telepon) dan selanjutnya

menyediakan dan memproses informasi seputar hal yang terkait dengan perusahaan/organisasi yang diwakilinya”

Tugas Resepsionis Menurut Putra (2019) menjelaskan bahwa tugas pokok resepsionis meliputi: a). Menerima dan menyambut tamu; b). Melayani keperluan tamu; c). Menerima dan meneruskan panggilan telepon d). Menerima dan meneruskan surat/paket; e). Memastikan bahwa semua terlayani dengan baik

Karakteristik Resepsionis menurut Mulyadi (2017:13-15) menjelaskan bahwa untuk dapat menjadi seorang resepsionis yang dapat mewakili perusahaan dimata pelanggan, maka seorang resepsionis harus memiliki karakteristik sebagai berikut. Keterampilan : a. Keterampilan Teknis Dalam melayani tamu, sering kali seorang resepsionis menggunakan peralatan yang dapat menunjang pelayanan yang diberikan. Untuk itu, resepsionis perlu memiliki kemampuan menggunakan alat-alat pendukung yang ada di meja kerjanya, seperti cara menggunakan komputer dan *softwarena*, juga cara menggunakan telepon dan menghubungkannya ke pihak yang bersangkutan di perusahaannya. b. Keterampilan Pribadi : Kemampuan seorang resepsionis untuk dapat bekerjasama dengan baik antara atasan, sesama rekan kerja, bawahan maupun dengan departemen lainnya sangat diperlukan demi menunjang kelancaran pekerjaan. Untuk itu, harus memiliki keinginan untuk saling membantu dan menghormati. Tidak hanya pada saat bekerja tetapi juga di luar pekerjaan c. Keterampilan Berkomunikasi : Seorang resepsionis harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik, terutama bagaimana menyampaikan sesuatu secara lugas, efektif, efisien dan ramah sehingga tamu tidak merasa kecewa walaupun keinginannya tidak terpenuhi. Dengan demikian, tamu dapat menerima dan maklum dengan suatu keadaan melalui penjelasan resepsionis yang baik.

Pengetahuan yang meliputi : Pengetahuan Umum : selain keterampilan, seorang resepsionis harus pula memiliki pengetahuan umum yang dapat menunjang tugas-tugasnya. Pengetahuan umum yang dimaksud dapat berupa wawasan mengenai beberapa latar belakang budaya, adat atau kebiasaan suku bangsa tersebut, mata uang suatu negara, dan pengetahuan umum lainnya. Pengetahuan umum ini akan sangat membantu seorang resepsionis dalam menghadapi tamu yang datang karena tentunya tamu-tamu tersebut berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, baik suku, agama, budaya, dan bahkan negara. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, salah satu pengetahuan umum yang dapat dimiliki seorang resepsionis adalah beberapa bahasa asing yang setidaknya dapat digunakan untuk menyambut dan menyampaikan salam perpisahan kepada tamu-tamu asing. Dengan menyambut dan menyampaikan salam perpisahan dengan bahasa asli asal tamu-tamu asing tersebut, mereka akan merasakan kesan bahwa perusahaan yang mewakili oleh resepsionis mempersiapkan dengan serius kedatangan tamu tersebut.

Pengetahuan Khusus, Selain memiliki pengetahuan umum, seorang resepsionis harus memiliki pengetahuan khusus. Pengetahuan khusus ini, maksudnya adalah resepsionis mengetahui atau mengerti hal-hal mengenai dimana resepsionis itu bekerja. Apabila resepsionis itu bekerja pada perusahaan yang bergerak pada bidang perkapalan, maka ia harus mampu menguasai ilmu perkapalan, begitu pula jika resepsionis tersebut bekerja pada perusahaan *information technology* (IT), maka resepsionis harus menguasai ilmu keITan. Kepribadian, seorang resepsionis harus memiliki kepribadian yang baik dan menyenangkan, yang senantiasa selalu siap membantu tamu bila diperlukan, senang berhubungan dengan tamu dan orang lain serta dapat menjadi pendengar yang baik.

Menurut Gaol dalam bukunya (2015:188-190) menjelaskan bahwa terdapat beberapa hal dalam menerima tamu adalah sebagai berikut : 1.) Bersikap sopan dan tenang terhadap tamu. Jangan terpancing untuk menjadi emosional menghadapi tamu yang keras kepala, angkuh bahkan bersikap “kurang ajar” terhadap kita. Terhadap siapa pun kita harus menahan diri. Kita dapat mengungkapkan secara sopan penolakan kita jika tamu tersebut tidak bisa diterima. Misalnya dengan mengatakan “Maaf, Bapak pimpinan tidak bisa menerima Bapak karena hari ini ada rapat dan selanjutnya Bapak bisa membuat janji temu”. 2.) Bersikap ramah dan bersahabat terhadap setiap tamu yang datang tanpa memandang status sosial atau penampilan fisiknya. Terimalah tamu yang datang dengan tangan terbuka dan bersikaplah selalu siap membantu, walaupun tamu tersebut tidak dapat menemui pimpinan atau mungkin kita sendiri sedang membawa dan terbebani persoalan rumah tangga ke tempat kerja, sehingga mempengaruhi pikiran dan suasana hati kita. Walaupun suasana hati kita sedang kacau, kita harus menerima tamu tersebut dengan penampilan yang gembira, tidak dengan wajah cemberut. 3.) Usahakan tamu merasa senang. Bila harus menunggu jangan sampai tamu merasakan suasana yang membosankan. Sediakan buku-buku bacaan yang dapat menemani tamu selama menunggu. 4.) Berikan penjelasan yang memuaskan jika pimpinan tidak dapat menemui tamu tanpa menyinggung perasaannya. Jangan katakan bahwa pimpinan tidak mau diganggu hari ini, atau pimpinan sedang tidak ingin bertemu dengan siapa pun, walaupun kenyataannya memang demikian. Katakan bahwa pimpinan sedang ada tugas yang tidak dapat ditinggalkan dan tamu diminta membuat janji terlebih dahulu. 5.) Penampilan kita harus menarik, baik dalam sikap maupun tutur kata. Tamu tentu merasa betah untuk menunggu lama sekalipun, jika ditemani oleh sekretaris yang mempunyai kepribadian dan penampilan yang menarik. 6.) Jangan sekali-kali menolak tamu atas inisiatif sendiri atau tanpa perintah pimpinan. Setiap tamu yang datang harus diinformasikan kepada pimpinan walaupun kita tidak tahu apakah pimpinan bersedia menerimanya atau tidak. Jika menolak tamu dengan alasan kita tahu bahwa pimpinan sedang sedang sibuk, padahal ternyata tamu tersebut dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan, kita pasti dianggap telah melakukan kesalahan. Lain halnya jika memang pimpinan sedang rapat atau dinas keluar, sekretaris

mengatakan kepada tamu untuk meninggalkan pesan. 7). Hormatilah tamu dan ekspresikan penyesalan bila kita harus menolak kehadirannya

Menurut Gaol dalam bukunya (2015:202) menjelaskan bahwa dalam berkomunikasi melalui telepon, ada beberapa etiket yang harus dilakukan, di antaranya: 1). Jangan membicarakan informasi rahasia di telepon. Karena system telepon yang kurang bagus, memungkinkan pembicaraan dapat didengar oleh pihak lain. 2). Jangan berbicara terlalu keras. Atur suara pada saat bertelepon, karena suara yang keras dapat mengganggu ketenangan pimpinan dan karyawan lain. 3). Jangan berbicara dengan orang ketiga pada saat Anda bertelepon. 4). Batasi pembicaraan pribadi di telepon. Banyak sekretaris yang diberi tanggung jawab untuk mengontrol pemakaian telepon. 5). Jangan biarkan telepon dalam posisi ruangan terbuka sehingga lawan bicara di telepon dapat mendengar suara-suara yang ada di kantor. Apabila berada di dalam ruangan tersendiri, maka jangan menggunakan *speakerphone*. 6. Jangan memberikan nomor jalur langsung (*direct line*) pimpinan kepada sembarang orang. Telepon jalur langsung pimpinan berlaku, seperti telepon pribadi.

Pengertian Pelayanan Prima menurut Barata dalam Priansa (2017:125) menyatakan bahwa “Pelayanan prima (*service excellent*) adalah kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya agar mereka selalu loyal kepada organisasi”. Rahmayanty (2017:17) menjelaskan bahwa “Pelayanan yang sangat baik dan melampaui harapan pelanggan”.

Tujuan Pelayanan Prima menurut Rahmayanty (2017:12-13) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tujuan pelayanan prima, yaitu: a). Memberikan rasa puas dan kepercayaan pada konsumennya. Kualitas memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalin hubungan yang kuat dengan perusahaan. b). Kemudian adanya pelayanan prima tetap menjaga dan merawat pelanggan merasa diperhatikan dan dipentingkan segala kebutuhannya atau keinginannya. c). Serta upaya mempertahankan pelanggan agar tetap loyal untuk menggunakan produk barang atau jasa yang ditawarkan tersebut.

Jenis-jenis Pelayanan Prima Menurut Gasperz dalam Rusydi (2017:8) menyatakan bahwa pelayanan dibagi menjadi tiga jenis yaitu meliputi : 1). *Core Service* (Layanan Inti) adalah pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan yang merupakan produk utamanya, seperti untuk hotel adalah penyediaan kamar. 2). *Facilitating Service* (Memfasilitasi Layanan) adalah fasilitas pelayanan plus kepada pelanggan, seperti pelayanan yang dilakukan oleh *front office* pada organisasi atau perusahaan. 3) . *Supporting Service* (Layanan Pendukung) merupakan pelayanan tambahan atau pendukung untuk meningkatkan nilai pelayanan atau untuk membedakan dengan pelayanan-pelayanan dari pihak pesaingnya.

Konsep pelayanan prima menurut Barata (2017:75) konsep pelayanan prima dibagi menjadi enam yaitu: 1). Kemampuan (*Ability*) adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak

diperlukan untuk menunjang program layanan prima, yang meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni, melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi, dan mengembangkan *public relations* sebagai instrumen dalam membina hubungan ke dalam dan ke luar organisasi atau perusahaan. 2). Sikap (*Attitude*) adalah perilaku yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan, yang meliputi penampilan yang sopan dan serasi, berpikir positif, sehat dan logis, dan bersikap menghargai. 3). Penampilan (*Appearance*) adalah penampilan seseorang, baik yang bersifat fisik saja maupun fisik atau non fisik, yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain. 4). Perhatian (*Attention*), adalah kepedulian penuh kepada pelanggan, baik yang berkaitan dengan perhatian akan kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun pemahaman atas saran dan kritiknya, yang meliputi mendengarkan dan memahami. 5). Tindakan (*Action*), adalah berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan kepada pelanggan, yang meliputi mencatat setiap pesanan para pelanggan, mencatat kebutuhan para pelanggan, menegaskan kembali kebutuhan para pelanggan, mewujudkan kebutuhan para pelanggan, dan menyatakan terima kasih dengan harapan pelanggan mau kembali. 6). Tanggung jawab (*Accountability*) adalah suatu sikap berperilaku kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Proses dan Tahap Pelayanan Prima Menurut Judiari dalam Rusydi (2017:78) proses dan tahap pelayanan prima adalah sebagai berikut: 1. Pancarkan segenap sikap positif kepada orang lain/pelanggan. Langkah: identifikasi kebutuhan dasar manusia (pengertian), membaca kebutuhan pelanggan (perhatian), pengaturan waktu pelayanan (tepat waktu), situasi dan kondisi, kepekaan dan empati (mendengarkan). 2. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Langkah: identifikasi kebutuhan dasar manusia (pengertian), membaca kebutuhan pelanggan (perhatian), pengaturan waktu pelayanan (tepat waktu), situasi dan kondisi, kepekaan dan empati (mendengarkan). 3. Aplikasi diri pengidentifikasian kebutuhan pelanggan. Langkah: ambil inisiatif untuk memperluas tanggung jawab, berkomunikasi dengan jelas/asertif, pengertian, pelanggan disambut dengan baik, membantu mereka merasa penting, memberikan lingkungan yang menyenangkan. 4. Ada pengakuan kepuasan dari pelanggan yang anda layani. Langkah tuntaskan semua kebutuhan pelanggan, ambil langkah ekstra bagi pelayanan, beri sikap yang menjadikan pelanggan berada di pihak anda.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Jurnal	Referensi	Hasil Penelitian
1	Kualitas Pelayanan Prima pada PT PLN (Persero) Rayon Makasar Selatan.	Nur M. (2017)	Pelaksanaan pelayanan prima pada PT PLN (Persero) Rayon Makassar Selatan sudah diusahakan dengan optimal oleh setiap petugas pelayanan dapat sehingga dapat disimpulkan baik melalui sepuluh indikator

No	Jurnal	Referensi	Hasil Penelitian
			kualitas pelayanan prima yakni <i>Tangible</i> (bukti fisik), <i>Realibility</i> (Pantas), <i>Responsiveness</i> (daya tanggap, kesediaan melayani), <i>Competence</i> (ahli), <i>Courtesy</i> (perkataan sopan dan ramah), <i>Security</i> (aman), <i>Access</i> (Mudah), <i>Communication</i> (Informasi), <i>Understanding</i> (Empati)”
2	Implementasi Pelayanan Prima Sebagai Upaya Meningkatkan Marketing Sekolah	Puspitasari FF. (2019)	“implementasi pelayanan prima dalam bentuk: 1) training khusus pelayanan prima, 2) mewujudkan komunikasi ramah, 3) menghidupkan nuansa kekeluargaan, 4) memberikan fasilitas yang memadai. Pelaksanaan konsep pelayanan prima tersebut, mampu meningkatkan marketing sekolah, terbukti dengan meningkatnya penerimaan siswa baru sebesar dua kali lipat yaitu 112 siswa yang terbagi dalam 4 rombongan belajar”.
3	Etika Pengembangan Diri Dan Kemampuan Komunikasi Staf Dalam Memberikan Pelayanan Prima Kepada Siswa Di Yayasan Pkbn Amari Meruya	Deshiani U, Anggraini K, Wahidah NR, Nurhyati, Novia L, (2020:14)	dalam mewujudkan etika yang baik dalam memberikan pelayanan dipengaruhi dua faktor. Faktor pertama, yaitu faktor manusia yang memberikan pelayanan tersebut. Manusia (staf) yang melayani siswa harus memiliki kemampuan melayani siswa secara tepat dan cepat. Dengan berlaku sopan, ramah, murah senyum, dan berperilaku menyenangkan pada warga belajar, maka staf PKBM Amari Meruya pun akan berlaku sebaliknya. Dengan merasa dihormati dan dihargai warga belajar, staf PKBM Amari Meruya harus dapat berlaku lebih dalam memberikan pelayanan terhadap siswa.
4	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kualitas Pelayanan Terhadap Partisipasi Anggota Koperas	Uniyati H, Ristiyanti S (2020:57)	Dari hasil pembahasan yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa hasil uji t antara lima dimensi pelayanan terhadap partisipasi anggota koperasi sebagai berikut; (a) Bukti fisik secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keputusan partisipasi anggota. (b) Empati secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keputusan partisipasi anggota. (c) Kehandalan secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keputusan partisipasi anggota. (d) Daya tanggap secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keputusan partisipasi anggota. (e) Jaminan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keputusan partisipasi anggota. Dari perbandingan hasil Fhitung dengan Ftabel dapat disimpulkan bahwa lima dimensi pelayanan yang terdiri dari bukti fisik,

No	Jurnal	Referensi	Hasil Penelitian
			empati, kehandalan, daya tanggap, dan jaminan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keputusan partisipasi anggota.

Sumber: Hasil Penelitian 2020

METODE PENELITIAN

Jenis Data Menurut Sugiono (2017:225) berdasarkan sumbernya, data dibagi menjadi : a.) Data Primer adalah “sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. b). Data Sekunder adalah “sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data”.

Berdasarkan jenis data yang telah dipaparkan, penelitian ini menggunakan data primer berupa informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan HRD & Admin dan Resepsionis mengenai kegiatan pelayanan yang dilakukan. Jenis data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dokumen perusahaan seperti sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan untuk dijadikan bahan pertimbangan di PT Citramas Heavy Industries.

Teknik pengumpulan data menurut Hikmawati (2017:80-84) terdapat lima macam teknik pengumpulan data yaitu: a. Pengumpulan Data dengan Observasi “Observasi merupakan salah satu cara dalam mengumpulkan data penelitian”. b. Pengumpulan Data dengan Wawancara “Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu”. c. Pengumpulan Data dengan Kuesioner/Angket, “Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau dilakukan tertulis kepada responden untuk untuk dijawab”. d. Pengumpulan Data dengan Dokumentasi “Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu”. e. Pengumpulan Data dengan Triangulasi, “Teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada”. Berdasarkan penjelasan mengenai teknik pengumpulan data diatas, teknik pengumpulan yang digunakan selama penelitian dengan observasi dan wawancara dengan Resepsionis secara langsung di PT Citramas Heavy Industries.

Teknik Analisis Menurut Sugiyono (2017:8) teknik analisis dibedakan menjadi dua yaitu metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah diucapkan. Sedangkan, Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode *etnographi*, karena pada awalnya metode ini lebih banyak

digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pada teori yang dipaparkan, tugas resepsionis dibedakan menjadi lima yaitu menerima dan menyambut tamu, melayani keperluan tamu, menerima dan meneruskan panggilan telepon, menerima dan meneruskan surat/paket dan memastikan bahwa semua terlayani dengan baik. Sementara berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa tugas resepsionis yang dikerjakan oleh Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries adalah menangani telepon, menangani tamu, menerima dan membalas *e-mail*, menangani surat masuk, menangani surat keluar, mendistribusikan dokumen, mengarsipkan dokumen serta menangani permintaan alat tulis kantor. Menangani Telepon adalah suatu aktifitas pelayanan perusahaan dalam menyampaikan informasi kepada pihak yang dituju yang dilakukan secara *non verbal* melalui telepon. Adapun pihak yang dituju terbagi menjadi dua yaitu pihak internal seperti pimpinan/staf dan pihak eksternal seperti *customer* perusahaan. Informasi yang diterima oleh pihak internal seperti pengajuan komplain dari pihak eksternal, penawaran produk dan kerjasama dari perusahaan lain.

Sedangkan informasi yang disampaikan kepada pihak eksternal yaitu mengenai perusahaan bagi *customer* yang berminat membangun hubungan kerjasama dengan perusahaan. Menangani Tamu adalah suatu aktifitas pelayanan yang dilakukan secara tatap muka dengan tamu/*customer* yang sedang berkunjung ke PT Citramas Heavy Industries. Sikap yang diterapkan seperti menyapa, senyum, sopan, ramah, menanyakan keperluan tamu dan mempersilahkan tamu duduk di ruang tunggu sebelum bertemu dengan pihak internal yang dituju. Menerima dan Membalas *E-mail* merupakan aktifitas pelayanan kepada pihak internal perusahaan. Dalam hal ini, pihak internal di perusahaan memiliki alamat *e-mail* masing-masing dengan menggunakan microsoft outlook. Adapun alamat *e-mail* yang ditujukan kepada bagian resepsionis yaitu kiki@chind.co.id. Biasanya *e-mail* yang diterima seperti konfirmasi mengenai pengajuan cuti karyawan, permintaan pembuatan surat yang sudah *scan* kemudian digabungkan dalam bentuk PDF sebelum dikirimkan kembali kepada pihak internal yang dituju. Menangani Surat Masuk adalah suatu aktifitas pelayanan yang dilakukan secara langsung dengan menerima surat masuk dari pihak eksternal ke pihak internal perusahaan. Penanganan yang dilakukan yaitu melakukan pencatatan sesuai dengan tingkat kepentingan surat ke dalam buku tanda terima surat masuk.

Menangani surat keluar merupakan aktifitas pelayanan dari pihak internal kepada pihak eksternal perusahaan. Pengiriman surat keluar dilakukan dengan menggunakan jasa antar dokumen seperti JNE/TIKI apabila jarak yang ditempuh hanya antar kota dan pengiriman dokumen menggunakan ojek *online* seperti GRAB untuk jarak tempuh yang dekat dari perusahaan.

Mendistribusikan Dokumen adalah suatu aktifitas pelayanan yang dilakukan secara langsung. Pendistribusian dokumen dilakukan dengan menyertakan *form* tanda terima untuk ditandatangani oleh pihak penerima.

Mengarsipkan Dokumen merupakan aktifitas pelayanan mulai dari menyusun, mengurutkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sampai dengan mengarsipkan kedalam lemari arsip. Dokumen yang diarsipkan biasanya seperti *form* tanda terima, data karyawan dan lain sebagainya. Sistem pengarsipan yang digunakan oleh perusahaan yaitu sistem abjad dan sistem nomor. Menangani Permintaan Alat Tulis Kantor merupakan suatu aktifitas pelayanan dimana Resepsionis melakukan pelayanan untuk karyawan yang telah mengajukan permintaan ATK untuk keperluan dalam kurun waktu selama satu bulan. Adapun permintaan ATK yang sering diajukan seperti pulpen, *spidol*, amplop,, gunting, isi *cutter*, *ordner*, *form* catatan, kertas HVS A4, kertas *continuous form* dan lain sebagainya. Resepsionis tidak hanya melayani permintaan ATK saja, melainkan berbelanja kebutuhan P3K, dan obat-obatan untuk para karyawan.

Berdasarkan analisis dapat disimpulkan tugas resepsionis perusahaan telah diterapkan dengan baik sesuai dengan teori dan juga di PT Citramas Heavy Industries diantaranya menangani telepon, menangani tamu, menangani surat masuk, menangani surat keluar dan mendistribusikan dokumen dan telah terimplementasi dengan baik.

Berdasarkan pada teori yang dipaparkan, konsep pelayanan prima meliputi kemampuan (*ability*) adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima, sikap (*attitude*) adalah perilaku yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan, penampilan (*appearance*) adalah penampilan seseorang, perhatian (*attention*) adalah kepedulian penuh kepada pelanggan, tindakan (*action*) adalah berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan kepada pelanggan dan tanggung jawab (*accountability*) adalah suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian.

Sementara hasil penelitian, Resepsionis pada Departemen HRGA di PT Citramas Heavy Industries tentang konsep pelayanan prima yaitu : Kemampuan (*Ability*), kemampuan yang dimiliki oleh seorang resepsionis berdasarkan *job desc* sebagai berikut: 1) Menangani telepon Resepsionis mengangkat telepon saat dering pertama dan tidak boleh lebih dari dering ketiga. 2) Menangani tamu, resepsionis melakukan komunikasi dua arah mulai dari penggunaan bahasa, pengucapan yang baik dan benar kepada tamu. 3) Menerima dan membalas *e-mail* Resepsionis menerima dan membalas *e-mail* dengan mengetik cepat dan tepat menggunakan 10 jari. 4) Menangani surat masuk, resepsionis melakukan pengecekan secara cepat sebelum dicatat kedalam buku tanda terima. 5) Menangani surat keluar, resepsionis mengirimkan surat keluar sesuai dengan waktu yang di tetapkan menggunakan jasa pengiriman. 6) Mendistribusikan dokumen, resepsionis melakukan pendistribusian dokumen kepada pihak internal yang dituju.

7) Mengarsipkan dokumen, resepsionis melakukan penyusunan arsip dengan rapi dan mudah ditemukan apabila sewaktu-waktu dibutuhkan kembali. 8) Menangani permintaan ATK, resepsionis mengetahui dan menghitung persediaan ATK untuk menyesuaikan dengan permintaan yang diajukan.

Sikap (*Attitude*), sikap merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah pelayanan. Sebagai seorang Resepsionis yang baik harus mencerminkan sikap yang baik agar terjaganya citra perusahaan. Sikap pelayanan yang dilakukan oleh seorang resepsionis berdasarkan *job desc* sebagai berikut: 1) Menangani telepon, resepsionis menyampaikan informasi tidak berbelit-belit. 2) Menangani tamu, resepsionis memberikan sapaan, senyuman dan bertutur kata yang santun. 3) Menerima dan membalas *e-mail*, resepsionis harus teliti saat mengerjakan pekerjaan yang diperintahkan sebelum dikirimkan kembali. 4) Menangani surat masuk, resepsionis menyortir surat yang masuk dengan teliti berdasarkan tingkat kepentingan yang ditujukan kepada masing-masing departemen. 5) Menangani surat keluar, resepsionis bersikap teliti dengan mengkonfirmasi ulang kepada pihak internal mengenai kesesuaian tujuan alamat pengiriman. 6) Mendistribusikan dokumen, resepsionis memberikan dokumen sopan, mengatakan permisi dan mengucapkan terima kasih setelah menyerahkan dokumen. 7) Mengarsipkan dokumen, resepsionis mengurutkan dokumen sesuai dengan ketentuan agar lebih sistematis. 8) Menangani permintaan ATK, resepsionis melayani dengan ramah kepada pihak internal yang mengajukan permintaan ATK..

Penampilan (*Appearance*). Penampilan dalam pelayanan memberikan pandangan terhadap seseorang dalam menilai sebuah pekerjaan yang dikerjakan. Adapun penampilan dalam pelayanan yang dilakukan oleh seorang resepsionis berdasarkan *job desc* sebagai berikut: 1) Menangani telepon, resepsionis dalam bertutur kata menggunakan bahasa yang baik dan jelas pada saat memberikan respon. 2) Menangani tamu, resepsionis dalam berpakaian sopan, rapi, bersih dan wangi. 3) Menerima dan membalas *e-mail*, resepsionis rutin mengecek dan merapikan pesan yang masuk di *e-mail* agar tidak menumpuk. 4) Menangani surat masuk, resepsionis melakukan pencatatan dengan rapih kedalam buku tanda terima surat masuk. 5) Menangani surat keluar, resepsionis merapihkan dokumen dengan memasukkan kedalam amplop dan diberi segel agar dokumen terjaga dengan aman saat dikirim kepada pihak penerima. 6) Mendistribusikan dokumen, resepsionis memberikan dokumen berdasarkan departemen agar tidak terlalu menumpuk pada saat membawanya. 7) Mengarsipkan dokumen, resepsionis menyimpan dokumen dengan baik dan tersusun dengan rapih sesuai dengan ketentuan yang berlaku. 8) Menangani permintaan ATK, resepsionis mencatat kedalam buku laporan harian pengambilan ATK sesuai dengan pengajuan yang diajukan dan berdasarkan departemen.

Perhatian (*Attention*). Pelayanan harus dilakukan secara baik agar memberikan kesan positif bagi perusahaan. Dengan cara memberikan perhatian kepada orang lain. Adapun perhatian yang

diberikan oleh seorang resepsionis berdasarkan *job desc* sebagai berikut: 1) Menangani telepon, resepsionis menanyakan identitas, apa tujuannya, ingin berbicara dengan siapa kepada si penelpon. 2) Menangani tamu, resepsionis menanyakan keperluan tamu dan memberikan respon baik kepada tamu. 3) Menerima dan membalas *e-mail*, resepsionis mengirimkan artikel yang bermanfaat kepada pihak internal di pagi hari. 4) Menangani surat masuk, resepsionis memeriksa kembali surat masuk agar tidak terjadi kekeliruan dalam penerimaan surat. 5) Menangani surat keluar, resepsionis memeriksa kembali kelengkapan dokumen sebelum diserahkan kepada jasa pengiriman. 6) Mendistribusikan dokumen, resepsionis memprioritaskan tingkat kepentingan dokumen apabila ada dokumen yang ditujukan kepada pimpinan perusahaan. 7) Mengarsipkan dokumen, resepsionis memperhatikan tempat penyimpanan arsip seperti mengarsipkan dengan baik dokumen data karyawan agar mudah ditemukan. 8) Menangani permintaan ATK, resepsionis melakukan pengecekan stok persediaan ATK

Tindakan (*Action*). Tindakan dalam pelayanan yang dilakukan oleh seorang resepsionis berdasarkan *job desc* sebagai berikut : 1) Menangani telepon, resepsionis menyambungkan telepon secara benar sesuai dengan nomor ekstension yang dituju. 2) Menangani tamu, resepsionis menghantarkan tamu ke ruangan dan memberikan jamuan dalam bentuk minuman. 3) Menerima dan membalas *e-mail*, resepsionis segera melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang tertulis di *e-mail*. 4) Menangani surat masuk, resepsionis menangani sendiri apabila ada surat yang masuk mulai dari pengecekan sampai dengan pencatatan. 5) Menangani surat keluar, resepsionis menyerahkan dokumen secara langsung kepada kurir tersebut jika pengiriman menggunakan Aplikasi GRAB. 6) Mendistribusikan dokumen, resepsionis memberikan sendiri dokumen tersebut kepada pihak internal yang dituju. 7) Mengarsipkan dokumen, resepsionis mengerjakan sendiri mulai dari penyusunan sampai merapihkan dokumen ke dalam order yang telah disediakan kemudian ditata rapih dirak penyimpanan arsip. 8) Menangani permintaan ATK, resepsionis melakukan perhitungan stok dan pencatatan untuk pembelian stok persediaan ATK yang habis.

Tanggung jawab (*Accountability*). Sebagai seorang Resepsionis harus memiliki tanggung jawab dalam sebuah pelayanan. Adapun tanggung jawab dalam pelayanan berdasarkan *job desc* sebagai berikut: 1) Menangani telepon, resepsionis mengakui kesalahan apabila salah menekan nomor ekstension dalam menyambungkan telepon. 2) Menangani tamu, resepsionis memprioritaskan tamu yang sudah memiliki janji temu dengan pimpinan/staf perusahaan. 3) Menerima dan membalas *e-mail*, resepsionis bertanggung jawab apabila ada kesalahan pada saat membalas pesan. 4) Menangani surat masuk, resepsionis bertanggung jawab atas segala surat yang masuk untuk pihak internal perusahaan. 5) Menangani surat keluar, resepsionis bertanggung jawab atas surat keluar yang dikirimkan melalui jasa pengiriman. 6) Mendistribusikan dokumen, resepsionis bertanggung jawab atas semua dokumen yang diberikan kepada pihak internal perusahaan. 7)

Mengarsipkan dokumen, resepsionis bertanggung jawab atas hilangnya dokumen dengan mencetak dan memperbarui dokumen tersebut. 8) Menangani permintaan ATK, resepsionis bertanggung jawab atas persediaan stok ATK dan wajib melaporkan apabila persediaan habis.

Berdasarkan analisis dapat disimpulkan konsep pelayanan prima yang dijabarkan sesuai dengan *job desc* resepsionis sudah diterapkan di PT Citramas Heavy Industries dengan baik. Konsep yang telah diterapkan oleh resepsionis dalam memberikan pelayanan prima antara lain kemampuan (*ability*), sikap (*attitude*), penampilan (*appearance*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*) dan tanggung jawab (*accountability*).

Berdasarkan pada teori yang dipaparkan, proses dan tahap pelayanan prima terdiri dari empat tahapan yaitu pancarkan segenap sikap positif kepada orang lain/pelanggan, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, aplikasi diri pengidentifikasian kebutuhan pelanggan, ada pengakuan kepuasan dari pelanggan yang anda layani.

Hasil penelitian melalui wawancara dan observasi menyatakan bahwa proses dan tahap pelayanan prima perusahaan yang dilakukan oleh Resepsionis pada Departemen HRGA di PT Citramas Heavy Industries yaitu : 1). Langkah pertama, resepsionis memberikan sikap positif terhadap *customer* dalam menangani tamu. Adapun hal yang dilakukan oleh resepsionis seperti menyapa, bertutur kata lembut, ramah dan sopan saat kedatangan tamu atau *customer* ke perusahaan. 2). Langkah kedua, setiap ada yang berkunjung ke perusahaan resepsionis melakukan hal seperti menanyakan nama, maksud kedatangan dan menanyakan apakah sudah membuat janji sebelumnya kepada tamu atau *customer*. 3). Langkah ketiga, resepsionis memberikan perhatian kepada tamu atau *customer* dengan memberikan jamuan seperti minum dan menyediakan koran atau majalah agar tidak merasa jenuh pada saat menunggu. 4). Langkah keempat, setelah mendengarkan apa yang diinginkan dan memberikan perhatian kepada *customer*. Setelah itu, resepsionis melakukan hal lainnya seperti memberikan respon sebaik mungkin apabila terjadi penolakan dari perusahaan kepada tamu sehingga tetap menjaga perasaan dan memberikan rasa nyaman, kepercayaan serta kepuasan dari tamu atau *customer*.

Tabel 2 Hasil Analisis Pelaksanaan Pelayanan Prima

No	Teori	Hasil Penelitian	Analisis
1	Tugas Resepsionis menurut teori dibedakan menjadi empat yaitu : 1. Menerima dan menyambut tamu 2. Melayani keperluan tamu	Tugas Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries yaitu menangani telepon, menangani tamu, menerima dan membalas <i>e-mail</i> , menangani surat masuk, menangani surat keluar, mendistribusikan dokumen, mengarsipkan dokumen serta	Tugas-tugas resepsionis perusahaan sudah sesuai dengan teori dan hasil penelitian yaitu menangani telepon, menangani tamu, menangani surat masuk, menangani surat keluar dan mendistribusikan dokumen.

	3. Menerima dan meneruskan panggilan telepon	dan menangani permintaan alat tulis kantor.	
	4. Menerima dan meneruskan surat/paket		
	5. Memastikan semuanya terlayani dengan baik		
2	Konsep Pelayanan Prima menurut teori yang dipaparkan adalah : 1. Kemampuan (<i>ability</i>) 2. Sikap (<i>attitude</i>) 3. Penampilan (<i>appearance</i>) 4. Perhatian (<i>attention</i>) 5. Tindakan (<i>action</i>) 6. Tanggung Jawab (<i>accountability</i>)	Konsep Pelayanan Prima Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries adalah : 1. Kemampuan (<i>ability</i>) 2. Sikap (<i>attitude</i>) 3. Penampilan (<i>appearance</i>) 4. Perhatian (<i>attention</i>) 5. Tindakan (<i>action</i>) 6. Tanggung Jawab (<i>accountability</i>)	Berdasarkan analisis dapat disimpulkan konsep pelayanan prima yang dijabarkan sesuai dengan <i>job desc</i> resepsionis sudah diterapkan di PT Citramas Heavy Industries.
3	Proses dan tahap pelayanan prima menurut teori terdiri dari empat tahapan yaitu 1. Pancarkan segenap sikap positif kepada orang lain/pelanggan. 2. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. 3. Aplikasi diri pengidentifikasian kebutuhan pelanggan. 4. Ada pengakuan kepuasan dari pelanggan yang anda layani.	Proses dan tahap pelayanan prima Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries yaitu sebagai berikut: 1. Langkah pertama, Resepsionis memberikan sikap positif terhadap <i>customer</i> dalam menangani tamu seperti menyapa, bertutur kata lembut, ramah dan sopan saat kedatangan tamu atau <i>customer</i> ke perusahaan. 2. Langkah kedua, resepsionis menanyakan nama, maksud kedatangan dan menanyakan apakah sudah membuat janji sebelumnya kepada tamu atau <i>customer</i> . 3. Langkah ketiga, resepsionis memberikan perhatian kepada tamu atau <i>customer</i> dengan memberikan jamuan seperti minuman dan makanan ringan. 4. Langkah keempat, resepsionis memberikan respon sebaik mungkin apabila terjadi penolakan	Proses dan tahap pelayanan prima perusahaan yang sudah dijalankan yaitu langkah pertama, langkah kedua dan langkah keempat.

dari perusahaan kepada tamu sehingga tetap menjaga perasaan dan memberikan rasa nyaman, kepercayaan serta kepuasan dari tamu atau *customer*.

Implementasi Pelayanan Prima yang dilakukan oleh Resepsionis di PT Citramas Heavy Industries yaitu berdasarkan tugas-tugas resepsionis kemudian diterapkan pada konsep pelayanan prima, serta dijalankan berdasarkan teori proses dan tahap pelayanan prima.

Sumber : Hasil Penelitian 2020

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi pelayanan prima yang dilakukan oleh resepsionis di PT Citramas Heavy Industries berdasarkan tugas resepsionis perusahaan adalah menangani telepon, menangani tamu, menerima dan membalas e-mail, menangani surat masuk, menangani surat keluar, mendistribusikan dokumen, mengarsipkan dokumen dan menangani permintaan ATK. Konsep pelayanan prima PT Citramas Heavy Industries terdiri dari 6A yaitu kemampuan (*ability*), sikap (*attitude*), penampilan (*appearance*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*) dan tanggung jawab (*accountability*) yang diterapkan sesuai dengan job desc resepsionis. Selanjutnya, dijalankan berdasarkan proses dan tahap pelayanan prima PT Citramas Heavy Industries yaitu resepsionis memberikan sikap positif terhadap customer dalam menangani tamu, setiap ada yang berkunjung resepsionis menanyakan nama dan tujuan tamu, resepsionis memberikan perhatian kepada tamu, dan mendengarkan apa yang diinginkan dan memberikan perhatian kepada tamu sehingga tetap menjaga perasaan dan memberikan rasa nyaman, kepercayaan serta kepuasan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi pelayanan prima resepsionis yang dilakukan di PT Citramas Heavy Industries saran yang diberikan untuk meningkatkan pelayanan prima yaitu sebaiknya implementasi pelayanan prima yang dilakukan oleh perusahaan lebih ditingkatkan oleh seorang resepsionis pada khususnya lebih memperhatikan keinginan dan maksud tujuan dari tamu yang berkunjung ke perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barata AA. (2017). Dasar-Dasar Pelayanan Prima. Jakarta(ID): PT Elex Media Komputindo.
- Deshiani U, Anggraini K, Wahidah NR, Nurhyati, Novia L, (2020). Etika Pengembangan Diri Dan Kemampuan Komunikasi Staf Dalam Memberikan Pelayanan Prima Kepada Siswa Di Yayasan Pkbm Amari Meruya, Jurnal Pengabdian Dharma Laksana Mengabdikan Untuk Negeri, Vol 2 No 2, Januari 2020. Hal 14
- Hikmawati DF. (2017). Metodologi Penelitian. Depok(ID): PT Raja Grafindo Persada.
- L. Gaol CJ. (2015). Keandalan dan Sukses Sekretaris Perusahaan dan Organisasi. Jakarta(ID): PT Elex Media Komputindo.
- Mulyadi D. (2015). Study Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik. Bandung(ID): Alfabeta.
- Nur M. (2017). Kualitas Pelayanan Prima pada PT PLN (Persero) Rayon Makasar Selatan. Office, Vol (No): 3.Hal.72-78
- Prakoso PA. (2017). Front Office Praktis Administrasi dan Prosedur Kerja. Yogyakarta(ID): Gava Media.
- Priansa DJ. (2017). Manajemen Sekretaris Dan Perkantoran Terampil dan Profesional. Bandung(ID): CV Pustaka Setia.
- Puspitasari FF. (2019). Implementasi Pelayanan Prima Sebagai Upaya Meningkatkan Marketing Sekolah. Vol 4 (No): 1. Tersedia dari <http://ejournal.uin.malang.ac.id/index.php/jmpi/index>
- Rahmayanty N. (2017). Manajemen Pelayanan Prima. Bandung(ID): Graha Ilmu. Rusydi M. 2017. Customer Excellence. Yogyakarta(ID): Gosyen Publishing.
- Sugiyono PD. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung(ID): Alfabeta
- Umiyati H, Ristiyanti S (2020). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kualitas Pelayanan Terhadap Partisipasi Anggota Koperasi. Vol 18 No.1 hal 57



PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA *FRONT OFFICE* YANG BERDAMPAK PADA KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Sari Puspitawaty

Magister Manajemen Bidang Sumber Daya Manusia, Universitas Terbuka, cdemi7740@gmail.com

Corresponding Author: Penulis Pertama

Abstrak: Birokrasi Pelayanan Publik di Indonesia semakin menjadi fokus perhatian Pemerintah. Berbagai upaya dilakukan agar kedepannya pelayanan publik menjadi semakin baik dan menunjukkan kualitas pelayanan yang dapat memberikan penilaian indek kepuasan masyarakat meningkat. Pelayanan publik yang profesional yang diinginkan publik yaitu pelayanan yang memiliki akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan yaitu aparatur pemerintah kepada penerima layanan yaitu masyarakat. Pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini akan di khususkan pada *Front Office* sebagai garda terdepan dalam pelayanan di organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, menjadi fokus utama dalam peningkatan pelayanan publik oleh Pemerintah. Pengembangan sumber daya manusia dapat dengan meningkatkan kompetensi dan adanya motivasi dari dalam diri pegawai dan dari pimpinan suatu organisasi dalam hal ini yaitu perhatian dari pemerintah. Penulisan artikel ini menggunakan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Kesimpulan dari artikel ini senada dengan penelitian sebelumnya bahwa, meningkatnya kompetensi dan motivasi dalam pengembangan sumber daya manusia secara nyata berpengaruh terhadap kinerja pegawai / *Front Office* dan pada akhirnya berdampak baik pada peningkatan kualitas pelayanan public.

Kata kunci: Kualitas Pelayanan Publik, Kinerja *Front Office*, Motivasi dan Kompetensi.

PENDAHULUAN

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik diperlukan perubahan secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia pegawai pemerintah, diantaranya perubahan paradigma pemerintahan yang merupakan salah satu bentuk upaya agar pemerintahan menjadi lebih baik lagi terutama dalam melayani masyarakat. Pelayanan yang diharapkan dan menjadi tuntutan pelayanan publik adalah pemberian layanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif. Pemerintahan yang kaku dan sentralistik kini telah berubah menjadi pemerintahan yang terdesentralisasi dan memiliki semangat entrepreneur yang prima, sebagai wujud

perbaikan kualitas pelayanan maka dilakukan perubahan orientasi pelayanan. Untuk itu diperlukan perbaikan kualitas pelayanan secara berkesinambungan demi terwujudnya pelayanan publik yang prima, akuntabel, mudah dan cepat. Perbaikan kualitas pelayanan publik dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi, baik secara internal maupun eksternal juga dilakukan pembenahan manajemen yang tepat dalam meningkatkan sumber daya manusia pegawai.

Manajemen publik akan fokus memperbaiki kualitas pelayanan pada internal sektor pelayanan di *front office* yaitu bagaimana mengatur pegawai pada *front office* dengan optimal untuk mencapai tujuan pelayanan yang prima dan tidak mengabaikan eksternal organisasi sektor yang lainnya. Manajemen publik juga membahas mengenai kualitas pelayanan publik yang saat ini menja isorotan utama pada pelayanan di *front office*. Dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsi serta meningkatkan motivasi, kompetensi dan kinerja pegawai sebagai ujung tombak pelayanan perlu adanya pelayanan yang baik, mudah, cepat dan prima yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai yang dimulai pada *front office*.

Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana motivasi berpengaruh terhadap kinerja *front office*?
2. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja *front office*?
3. Bagaimana motivasi berdampak pada kualitas pelayanan publik ?
4. Bagaimana kompetensi berdampak pada kualitas pelayanan publik?
5. Apakah Kinerja *front office* yang baik dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik?

KAJIAN PUSTAKA

Motivasi

Motivasi Menurut Suhardi (2013) motivasi ialah kontribusi yang diberikan seseorang sebagai dorongan sebesar mungkin untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Samsudin (2016) mengemukakan bahwa motivasi merupakan proses mendorong atau proses mempengaruhi individu atau kelompok kerja dari luar agar mereka mau menjalankan kesepakatan. Sulistiyani (2013) berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu proses memberikan dorongan anggota untuk mencapai tujuan optimal suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah daya dorongan yang membuat seseorang rela tanpa merasa terpaksa melakukan pekerjaan yang diinginkannya sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan. Menurut Lai (2011) Motivasi secara sederhana berarti hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu perilaku. Motivasi intrinsik merupakan suatu motivasi yang datang dari dalam diri seseorang.

Motivasi ini terkadang muncul tanpa adanya pengaruh apapun dari luar. Orang yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan dan melakukan pekerjaan. Mereka cenderung dapat memotivasi diri sendiri, walaupun tanpa adanya perlu motivasi dari orang lain. Semua ini terjadi karena mereka memiliki prinsip yang mempengaruhi diri mereka. Motivasi ekstrinsik merupakan yaitu motivasi yang dipengaruhi dari adanya pengaruh lingkungan luar. Motivasi ini ada dikarenakan adanya

suatu pendorong untuk membuat seseorang termotivasi. Faktor pendorong ini dapat berupa pujian, penghargaan, jabatan, hadiah, uang, insentif, gaji besar dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mendorong seseorang mengubah keinginannya. Motivasi ekstrinsik menjadikan seseorang bisa berubah pikiran karena adanya faktor pendorongan dari motivasi ini. Teori motivasi Herzberg memprediksikan bahwa motivator hanya terdapat pada kondisi intrinsik, tidak terdapat pada kondisi ekstrinsik pekerjaan. Dengan demikian, proposisi teori motivasi Herzberg yang berfokus pada faktor intrinsik tidak sepenuhnya dapat menjelaskan kualitas pelayanan perizinan karena adanya respek terhadap motivasi material (motivasi ekstrinsik) sebagaimana ditemukan juga pada konteks yang lain oleh Makki & Abid (2017) & Metetal, (2017).

Kompetensi

Konsep kompetensi menjadi populer dan menarik baik sebagai kajian maupun penerapan dalam praktek manajemen sumber daya manusia. Konsep kompetensi sendiri bukan hal baru dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan hasil kinerja sesuai tujuan dan sasaran organisasi. McClelland menyatakan bahwa “kompetensi (*competency*) adalah prediktor yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Vazirani, 2010). Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik dan dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Berdasarkan kompetensi, kinerja atau kualitas pelayanan akan dihasilkan, selanjutnya dari kinerja atau kualitas pelayanan maka dihasilkan prestasi kerja dan terwujudnya efektivitas dan efisiensi.

Kompetensi diartikan sebagai suatu kapabilitas yang berbasis pada kehendak yang kuat (Boyatzis, 2008:6). Definisi operasional dari kompetensi adalah seperangkat kapabilitas yang terintegrasi; yang terdiri dari kluster pengetahuan, keterampilan dan sikap; yang bersifat kondisional bagi kinerja yang efektif; dalam suatu konteks, profesi, organisasi, jabatan, peran dan situasi tertentu (Mulder, 2014:1-2). Untuk dapat memahami kompetensi pegawai secara komprehensif, para analis menggunakan model gunung es kompetensi dari Spencer & Spencer. Sisi bagian atas permukaan gunung es kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan, seringkali disebut kompetensi teknis, sedangkan sisi bagian bawah permukaan air kompetensi adalah citra diri, watak atau sifat, dan motif, seringkali disebut kompetensi berperilaku (Omisore, 2013:17). Motivasi, menurut Ryan & Deci (2000:54), dapat muncul dari dalam diri karyawan tetapi dapat pula muncul dari aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan kata lain ada 2 (dua) faktor yaitu yang berasal dari dalam dan yang berasal dari luar. Di tambahkan Syahri dkk (2018), bahwa Kompetensi dan motivasi pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Secara parsial, kompetensi dan motivasi pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Motivasi secara sederhana berarti hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu perilaku (Lai, 2011:2).

Konsep *Front Office*

Menurut Bagyo (2006), *Front Office* berasal dari bahasa Inggris *Front* yang berarti depan dan *Office* berarti kantor. Jadi *Front Office* adalah Kantor Depan. Dalam konteks pengertian sebuah lembaga kekinian, kantor depan merupakan sebuah ruangan kerja yang letaknya di bagian depan. Tepatnya tidak begitu jauh dari pintu depan sebuah lembaga

pelayanan publik. Area ini merupakan tempat yang paling sibuk di sebuah lembaga pelayanan publik. Dengan lokasi dibagian depan maka *Front Office* termasuk ruangan yang paling mudah dicari dan dilihat oleh tamu atau masyarakat. Dalam kegiatan operasional Dinas, salah satu ruangan yang dianggap punya peran penting adalah ruangan *Front Office*. Karena hampir semua kegiatan yang berada di Ruang *Front Office* berhubungan dengan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Peranan dan fungsi utama dari bagian Kantor Depan Lembaga pelayanan publik adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam pengurusan perizinan dan non perizinan. Maka dapat disimpulkan bahwa *Front Office* menangani proses pelayanan kepada masyarakat / pelaku usaha dalam pengurusan perizinan, dimulai dari pemberian penjelasan mengenai perizinan yang dimohon, penyerahan persyaratan perizinan sampai pada penyerahan izin.

Konsep Kinerja *Front Office*

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Konsep Pelayanan

Secara etimologi, pelayanan bisa diartikan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Pada dasarnya melayani adalah kegiatan yang bersifat tidak berwujud yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan yang dilayani. Dalam konsep pelayanan ada yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima (*excellent service*) adalah pelayanan yang memenuhi standar kualitas yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan. Sehingga dalam pelayanan prima terdapat dua elemen penting yang saling berkaitan yaitu pelayanan dan kualitas. Pelayanan prima mempunyai peranan penting dalam bisnis baik dari sisi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, karena sangat berpengaruh pada loyalitas pelanggan kepada organisasi/perusahaan. Demikian juga jika pelayanan prima ini dilakukan oleh pemerintah.

Dua unsur utama yang membentuk pelayanan berkualitas, yaitu: Pertama, kualitas manusia / pribadi adalah berkaitan dengan bagaimana petugas memberikan pelayanan dengan menggunakan sikap, perilaku dan ketrampilan verbal berinteraksi dengan tamu. Kedua, keterampilan atau keahlian adalah penguasaan terhadap unsur-unsur teknik dan prosedur serta sistem pelaksanaan pekerjaan yang mapan dalam mentransfer produk dan / jasa.

Teori Kualitas

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy to use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Sedangkan definisi secara strategis, menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan

(*meeting the need of customer*). Dalam ISO-8402 (*quality vocabulary*), kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasi atau diterapkan. Kualitas sering kali diartikan sebagai kepuasan pelanggan dan upaya perubahan kearah perbaikan terus-menerus sehinggakan dikenal istilah: Q-MATCH (*Quality=Meets Agreed Terms and Changer*). Definisi kualitas yaitu "*fitness for purpose*", bahwa pelayanan memerlukan pendekatan yang berbeda untuk mendefinisikan dan mengukur kualitas pelayanan. Sifat yang tidak berwujud dari pelayanan lebih menyulitkan kita untuk mengevaluasi kualitas pelayanan dibandingkan dengan kualitas barang. Berdasarkan definisi tentang kualitas yang konvensional maupun yang lebih strategis, dapat dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu pada pengertian pokok:

- a) Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b) Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan. Keistimewaan atau keunggulan suatu pelayanan dapat diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan. Berdasarkan pengertian dasar tentang kualitas di atas, tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan.

Produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan, karena kualitas mengacu pada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan, suatu produk yang di hasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi yang dihasilkan dengan cara yang baik dan benar. Selain itu, untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dalam kualitas pelayanan, kita juga harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkannya.

Menurut Gronroos dalam Fandy Tjiptono (2008) bahwa setiap penyedia jasa harus memahami faktor-faktor apa saja yang berpotensi menimbulkan buruknya dalam kualitas pelayanan, yaitu :

- 1) Produksi dan konsumsi yang terjadi secara simultan
Pada kriteria ini jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan. Hambatannya adalah bisa saja terjadi persoalan sehubungan dengan interaksi yang terjadi antara penyedia jasa dengan konsumen.
- 2) Intensitas tenaga kerja yang tinggi
Pegawai terlibat secara intensif di dalam menyampaikan pelayanan. Hal ini juga bisa menimbulkan permasalahan pada kualitas pelayanan yaitu tingginya variabilitas jasa yang dihasilkan. Beberapa faktor yang kemungkinan dapat mempengaruhinya antara lain pelatihan yang dilakukan kurang sesuai dengan tujuan organisasi atau belum dilakukan secara optimal dan upah karyawan yang rendah.
- 3) Dukungan terhadap pelanggan internal kurang memadai
Pada kriteria ini pegawai yang berada di kantor depan merupakan ujung tombak di dalam penyampaian pelayanan. Karyawan memerlukan dukungan dari fungsi utama manajemen (SDM, operasional, keuangan dan pemasaran) untuk meningkatkan efektifitas kinerja.
- 4) Gap komunikasi
Komunikasi adalah faktor esensial untuk menjalin hubungan atau relasi kepada konsumen. Apabila ada gap maka akan menimbulkan persepsi atau penilaian yang negatif terhadap kualitas pelayanan.

- 5) Memperlakukan semua konsumen dengan cara yang sama
Setiap konsumen memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda, begitupun emosional yang dimilikinya. Maka dalam hal ini interaksi penyedia jasa sangat dibutuhkan karena tidak semua konsumen bersedia menerima pelayanan yang seragam.
- 6) Perluasan atau pengembangan jasa secara berlebihan
Menyempurnakan jasa yang lama atau memperkenalkan jasa yang baru mungkin bisa menambah perkembangan bisnis, namun pada sudut pandang lain apabila terlalu banyak jasa yang baru dan tambahan terhadap jasa yang sudah ada maka hasil yang muncul belum tentu optimal, bahkan dapat menimbulkan problematika seperti standar kualitas pelayanan yang jarang diterapkan.
- 7) Visi bisnis jangka pendek
Pada kriteria ini pencapaian target penjualan dan laba tahunan bisa menimbulkan masalah pada kualitas jasa yang sedang dibentuk untuk jangka panjang.

Kualitas Pelayanan

Menurut Wyckof dalam Tjiptono (2008:59), Kualitas pelayanan diartikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan, bukanlah dilihat dari sudut pandang pihak penyelenggara atau penyedia layanan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan merasakan pelayanan yang diberikan, sehingga merekalah yang seharusnya menilai dan menentukan kualitas pelayanan.

Menurut Zeithaml, Berry dan Parasurman (2010:10) Kualitas pelayanan merupakan keseluruhan sikap pelanggan terhadap perusahaan, yang terbentuk dari sejumlah pengalaman jasa yang berhasil maupun tidak berhasil. Kriterianya adalah:

- a. *Tangibles* (Kasat Mata)
Sebagai segala sesuatu yang berwujud yang bisa menjadi petunjuk (clue) bahwa layanan itu memang bagus contohnya, penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan alat-alat komunikasi.
- b. *Reliability* (Keandalan)
Keandalan atau jaminan bahwa perusahaan atau pemberi layanan publik tidak ingkar janji, atau memberikan jasa secara akurat sesuai dengan yang di janjikan.
- c. *Responsiveness* (Cepat tanggap)
Penanganan pelanggan (respons) pada tahap awal ketika pelanggan membutuhkan layanan, contohnya kemampuan karyawan untuk membantu konsumen menyediakan jasa dengan cepat sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen.
- d. *Assurance* (Jaminan)
Jaminan kualitas layanan yang bagus, yaitu pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk melayani dengan rasa percaya diri, dengan demikian akan menumbuhkan rasa percaya pelanggan terhadap perusahaan atau lembaga pemberi layanan publik yang memiliki beberapa komponen, antara lain.
 - *Communication* (komunikasi), yaitu memberikan informasi kepada pelanggan secara terus menerus dengan bahasa yang baik dan sopan serta mudah dimengerti.
 - *Credibility* (kredibilitas), perlunya suatu jaminan kepercayaan pelanggan terhadap sifat kejujuran karyawan.
 - *Security* (keamanan), tentunya pelayanan yang diberikan memberikan suatu jaminan kepercayaan yang maksimal.

- *Competence* (kompetensi), keterampilan yang dimiliki karyawan sehingga pelayanan yang diberikan dengan optimal.
 - *Courtesy* (sopan santun), suatu nilai moral dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- e. *Emphaty* Mengetahui kebutuhan pelanggan secara spesifik sehingga bisa mengantarkan layanan yang *customized*, karyawan harus memberikan perhatian secara individual kepada konsumen dan mengerti kebutuhan konsumen.

Dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi jasa untuk menyempurnakan kualitas, organisasi bersangkutan harus mampu mengimplementasikan enam prinsip utama yang berlaku baik bagi perusahaan jasa. Keenam prinsip ini sangat bermanfaat dalam membentuk dan mempertahankan lingkungan yang tepat untuk didukung oleh para pemasok, karyawan dan pelanggan.

Keenam prinsip tersebut terdiri atas (*Wolkins*, dikutip dalam *Scheuing* dan *Christopher*):

1) *Kepemimpinan Strategi*

Kualitas perusahaan atau pemberi layanan publik harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan kinerja kualitas. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, usaha peningkatan kualitas hanya akan berdampak kecil.

2) *Pendidikan*

Semua pegawai dalam lembaga pemberi layanan publik, mulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional, wajib mendapatkan pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut antara lain konsep kualitas sebagai strategi pelayanan publik yang prima, alat dan teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

3) *Perencanaan strategik*

Proses perencanaan strategik harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan atau lembaga pemberi layanan publik untuk mencapai visi dan misinya.

4) *Review*

Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terus-menerus terhadap upaya mewujudkan sasaran-sasaran kualitas.

5) *Komunikasi*

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karyawan, pelanggan maupun stakeholder lainnya (seperti SOPD teknis, Pimpinan Daerah, DPRD, media massa, masyarakat sekitar, dan lain-lain).

6) *Total human reward*

Reward dan *recognition* merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini, motivasi, semangat kerja, rasa bangga dan rasa memiliki setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada gilirannya berkontribusi pada

peningkatan produktivitas dan profitabilitas bagi perusahaan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Studi pustaka mengumpulkan data yang relevan dari buku, artikel ilmiah, berita, maupun sumber kredibel lainnya yang terkait dengan topik penelitian. Studi pustaka dapat menguatkan latar belakang dilakukannya penelitian dan memungkinkan kita untuk mempelajari penelitian-penelitian terdahulu, sehingga kita dapat menghasilkan penelitian yang lebih baru.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologinya. Dalam hal ini harus digunakan secara induksi agar tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali dan Limakrisna, 2013).

PEMBAHASAN

Hubungan Motivasi terhadap Kinerja *Front Office*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rr Dian Indra Kusumarini dan Lukiastuti(2020), menghasilkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan kata lain semakin tinggi tingkat motivasi pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut. Pernyataan ini senada dengan peneliti lain dalam artikel penelitian sebelumnya.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sarwono (2015), menyimpulkan bahwa bahwa motivasi yang dimiliki pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Samsudin (2016) menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah proses yang mendorong atau mempengaruhi dari luar individu atau kelompok yang dapat membuat pegawai tersebut mau menjalankan kesepakatan. Dan Sulistiyani (2013) mengungkapkan pendapatnya bahwa motivasi merupakan suatu proses yang memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal suatu organisasi. Dengan meningkatnya motivasi pada diri pegawai maka pegawai akan terdorong untuk memberikan kinerja yang terbaik yang dimilikinya.

Dalam teori tentang motivasi dan perilaku kerja menyebutkan bahwa motivasi merupakan factor penting dan sangat dibutuhkan organisasi. Bagi sebuah organisasi mencapai tujuan yang diukur dengan kinerja organisasi adalah sebuah kebutuhan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai sebagai pelaku didalam organisasi tersebut harus mempunyai motivasi dan memiliki perilaku yang berorientasi pada tujuan. Dapat di katakan bahwa hasil akhir dari motivasi adalah kinerja.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi menjadi hal yang penting di perhatikan oleh pimpinan organisasi dalam hal ini untuk pelayanan publik, maka pemerintah lah yang berperan dalam upaya peningkatan motivasi pegawai *front office*. Hal ini tentu menjadi perhatian yang serius, dikarenakan betapa pentingnya *front office* sebagai pegawai di garda terdepan sebuah organisasi layanan agar memiliki motivasi yang tinggi dan positif sehingga dapat menghasilkan kinerja yang selanjutnya tujuan organisasi untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dapat tercapai.

Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja *Front Office*

Rr Dian Indra Kusumarini dan Lukiastuti (2020), dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompetensi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Simanjuntak (2013), yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Satori (2017) menjelaskan bahwa kompetensi berasal dari bahasa Inggris yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Kata dasarnya adalah kompeten yang artinya mampu, cakap dan terampil. Jadi kompetensi artinya performan yang mengarah kepada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkan. Semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai maka akan semakin baik kinerjanya.

Dengan demikian, upaya peningkatan sumber daya manusia menjadi salah satu usaha dalam meningkatkan kompetensi pegawai sehingga kinerja pelayanan *front office* juga dapat meningkat. Semakin tinggi pengetahuan pegawai dan semakin terampilnya pegawai maka akan meningkatkan kinerjanya.

Peningkatan sumber daya manusia salah satunya dengan memberikan pendidikan pelatihan kepada pegawai, hal ini diharapkan agar pengetahuan pegawai dapat bertambah dan membuat pegawai itu bisa dikatakan berkompoten dalam bidangnya. Namun perlu menjadi catatan bahwa peningkatan sumber daya melalui pendidikan pelatihan tersebut sesuai dengan keperluan dan kapasitas pegawai tersebut. Dalam hal ini pegawai yang mempunyai tupoksi sebagai *front office* tentunya memerlukan peningkatan pengetahuan tentang cara melayani dan pengetahuan tentang apa yang di layani.

Dampak Motivasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Ambo Talle (2016) dalam penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa motivasi memegang peranan penting dalam mempengaruhi kualitas pelayanan publik kepada masyarakat secara umum. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan motivasi sangat dibutuhkan dalam semua bidang maupun aspek, karena keberadaan motivasi dapat mendorong dan merubah perilaku manusia ke arah yang lebih baik dari sebelumnya, sehingga motivasi menjadi penting bagi siapa saja, terutama bagi pemberi layanan kepada masyarakat. Sehubungan hal tersebut, maka motivasi merupakan masalah yang sangat penting yang sering dilupakan dalam birokrasi publik, karena dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai yang berujung pada perwujudan pemberian pelayanan publik yang berkualitas. Sehingga kemampuan manajemen dalam memberikan motivasi akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan tersebut. Pernyataan ini senada dengan hasil dari penelitian sebelumnya, Enceng dan El Anshori (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja aparatur pemerintah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan masyarakat. Artinya semakin motivasi kerja dari aparat pemerintah meningkat, maka akan meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Kemudian hasil penelitian Muttaqin (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh kuat terhadap pelayanan publik. Apabila motivasi kerja ditingkatkan, maka akan berpengaruh terhadap pelayanan publik yang diselenggarakan.

Dari pernyataan hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dengan semakin tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai *front office* maka secara signifikan dapat berdampak pada kualitas pelayanan publik, karena bila motivasi positif yang dimiliki meningkat tentu akan meningkatkan kinerja pegawai *front office*, yang pada akhirnya dapat menciptakan tujuan organisasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang semakin baik.

Maka dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan masyarakatnya secara konsisten. Untuk menghadapi tantangan utama ini, maka pemerintah perlu untuk menuntut kinerja pegawai yang tinggi dari pegawainya.

Dampak Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Septian Raharja, menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai secara empiric telah memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik, hal ini artinya kompetensi pegawai *front office* dapat menentukan tercapainya kualitas pelayanan publik secara optimal. Hasil temuan penelitian menemukan juga bahwa kualitas pelayanan publik ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi pegawai semata, tetapi ada variabel lain yang juga ikut mempengaruhinya yang dalam istilah statistic disebut epsilon.

Secara parsial kompetensi pegawai memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Hal tersebut tercermin dari hasil penelitian yang menggambarkan bahwa kompetensi pegawai yang diukur melalui karakteristik pengetahuan, karakteristik keterampilan dan karakteristik sikap sangat menentukan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Adapun pengaruh yang terbesar dari kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan publik adalah karakteristik keterampilan sedangkan yang terkecil adalah karakteristik sikap.

Berdasarkan pernyataan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai *front office* sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, maka hal ini akan menjadi keharusan untuk seorang pegawai *front office* memiliki kemampuan secara pengetahuan tentang apa saja yang menjadi tugasnya dan bagaimana kompetensi seorang pegawai dalam memberikan pelayanan dengan ketrampilan yang dimiliki yang berupa konsep etiket pelayanan.

Hubungan Kinerja Front Office dengan Kualitas Pelayanan Publik

Mahareni (2011) menyatakan bahwa ada pengaruh kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data oleh Surya dan Vina Fitria Yon (2018) bahwa variabel kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan. Koefisien bersifat positif artinya terjadi hubungan positif antara variabel kinerja pegawai dan variabel kualitas pelayanan, semakin naik kinerja pegawai maka semakin meningkat pula kualitas pelayanannya.

Pelayanan publik dapat ditingkatkan dengan memperhatikan unsur penting didalamnya yaitu kualitas pelayanan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan tersebut dapat dikatakan baik yaitu kinerja pegawai. Dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat dibutuhkan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang merupakan salah hal yang sangat penting, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan dan harapan masyarakat. Faktor yang mempengaruhi tidak berjalannya pelayanan publik dengan baik salah satunya seperti masalah kinerja pegawai.

Dengan demikian jelas bahwa kinerja pegawai *front office* berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan suatu organisasi pemerintahan. Semakin tinggi kinerja pegawai *front office* yaitu dengan dimilikinya motivasi dan kompetensi maka akan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang pada akhirnya tujuan organisasi tercapai hingga kepuasan masyarakat pun dapat dirasakan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan tentang pengaruh motivasi, kompetensi terhadap kinerja *Front Office* yang berdampak pada kualitas pelayanan publik, kesimpulan yang dapat diambil adalah

1. Motivasi menjadi hal yang penting di perhatikan oleh pimpinan organisasi dalam hal ini untuk pelayanan publik, maka pemerintah lah yang berperan dalam upaya peningkatan motivasi pegawai. Hal ini tentu menjadi perhatian yang serius, dikarenakan betapa pentingnya *front office* sebagai pegawai di garda terdepan sebuah organisasi layanan agar memiliki motivasi yang tinggi dan positif sehingga dapat menghasilkan kinerja yang selanjutnya tujuan organisasi untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dapat tercapai.
2. Upaya peningkatan sumber daya manusia menjadi salah satu usaha dalam meningkatkan kompetensi pegawai sehingga kinerja pelayanan *front office* juga dapat meningkat. Semakin tinggi pengetahuan pegawai dan semakin terampilnya pegawai maka akan meningkatkan kinerja nya.
3. Semakin tingginya motivasi yang di miliki oleh pegawai *Front Office* maka secara signifikan dapat berdampak pada kualitas pelayanan publik, karena bila motivasi positif yang dimiliki meningkat tentu akan meningkatkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya dapat mencipatakan tujuan organisasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang semakin baik.
4. Kompetensi pegawai *Front Office* sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, maka hal ini akan menjadi keharusan untuk seorang pegawai *Front Office* memiliki kemampuan secara pengetahuan tentang apa saja yang menjadi tugasnya dan bagaimana kompetensi seorang pegawai dalam memberikan pelayanan dan ketrampilan yang dimiliki yang berupa konsep etiket pelayanan.
5. Kinerja pegawai *front office* berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan suatu organisasi pemerintahan. Semakin tinggi kinerja pegawai *Front Office* yaitu dengan dimilikinya motivasi dan kompetensi maka akan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang pada akhirnya tujuan organisasi tercapai hingga kepuasan masyarakat pun dapat dirasakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Artikel Kelas Pintar, 16 Januari 2020." 4 Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Sosial".
- Agustina Kurmiati Hadi, FE UI 2009. "Pengaruh Persepsi Nilai"
- Boyatzis, Richard E., 2008. "Competencies in the 21st Century". *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, 5-12.3.
- Mulder, M. 2014. Conceptions of Professional Competence. In: S. Billett, C. Harteis, H. Gruber (Eds). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Dordrecht: Springer.
- Makki, A. & Abid, M. 2017. "Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance". *Studies in Asian Social Science*, Vol. 4, No. 1; 2017: 38-43.
- Met, M.; Ali, I.; and Ali, J. 2017. "Do Monetary Reward and Job Satisfaction Influence Employee Performance? Evidence from Malaysia". *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 11: 184 – 200.

- Lai, Emily R., 2011. *Motivation: A Literature Review*. Pearson's Research Reports. (Online). Diambil 20 Desember 2017 dari <http://www.pearsonassessments.com/research>.
- Omiso, Bernard O. 2013. Strategi to Improve the Competence of Public Service Officials in Nigeria. *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 3, No. 4, 15-30.
- Ryan, Richard M., and Deci, Edward L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Enceng dan Anshori, Yuli T., 2013. Kesenjangan Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, Volume 1, Nomor 2, Maret 2013, 101-208.
- Vazirani, N., 2010. "Competencies and Competency Model- A Brief overview of its Development and Application". Review Paper. *SIES Journal of Management*, Vol. 7(1), 121-131.
- Widyastuti, B., 2014. Analisis Kualitas Pelayanan Perizinan Investasi di UPT Pelayanan Perizinan Terpadu (P2T) Provinsi dalam Meningkatkan Investasi di Jawa Timur. *Kebijakan dan Manajemen Publik*, Volume 1, Nomor 1.
- Syahri, N. Husain, Suprpto dan Wempy Banga. 2018. Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kualitas pelayanan perizinan pada dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Konawe Utara. *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, Vol. 9 (2) 67-68.
- Bella Karlina, 2015. *Pengaruh manajemen fasilitas terhadap mutu layanan diklat di pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan bidang mesin dan teknik industri (PPPPTK BMTI) Bandung*.
- Namira Nurul Putri, 2016. *Kualitas Pelayanan Dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Di Hotel Stevie 6 Bandung*
- Aziz Nur Rosyid, Sri Yulianto Fajar Pradapa, Ndaru Prasastono, 2017. *Pengaruh Pelayanan Front Office Staff Terhadap Keluhan Tamu Di Pandaran Hotel Semarang*.
- Dra. Siti Mariah Prof. Udin S. Sa'ud, Ph.D. 2013. *Jurnal administrasi Pendidikan*.
- Rr. Dian Indra Kusumasari 1, Fitri Lukia Stuti 2, 2020. *Jurnal Magisma Vol. VIII No. 1* (Gunadi 1), (Adi Irawan 2), (Sri Langgeng Ratnasari 3), (Chablullah Wibisono 4), 2015. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*.
- Titin Rosdyanti 1), Suwanto 2). 2020. *Jurnal Manajemen Vol. 14 No. 1*
- Suprpto 1), Wempy Banga 2), Syahri Nehru Husain 3), 2018. *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, Vol. 9, No. 2
- Surya, Vina Fitria Yon, 2018. *Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Di Puskesmas Pajajaran Kabupaten Probolinggo*
- Ambo Talle, 2016. *Pengaruh Motivasi terhadap Kualitas Pelayanan Pada Unit Layanan Pengadaan Kabupaten Mamuju Utara.*, *Jurnal Katalogis*, Volume 4
- Septian Raharja, *Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat Wilayah Kabupaten Subang*

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/43443822>

The Meaning of Work in Chinese Contexts: A Comparative Study

Article in *Acoustics, Speech, and Signal Processing Newsletter, IEEE* · August 2003

DOI: 10.1177/14705958030032001 · Source: OAI

CITATIONS

116

READS

2,627

2 authors:



Robert Ian Westwood

76 PUBLICATIONS 3,812 CITATIONS

SEE PROFILE



Peter Lok

The University of Sydney

44 PUBLICATIONS 3,346 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Performance management [View project](#)

The Meaning of Work in Chinese Contexts

A Comparative Study

Robert Westwood and Peter Lok

Australian Graduate School of Management, University of Sydney and the University of New South Wales, Australia

ABSTRACT This article explores the meaning of work patterns for working populations in two Chinese contexts, namely Hong Kong and Beijing. Five core meaning of work variables are measured and related to the socio-cultural and political-economic environments in the two locations. The analysis suggests some areas of similarity but also significant differences in meaning of work patterns. Both Chinese contexts display a high work centrality orientation and a highly pragmatic, instrumental view of work. There are subtle differences in perceived work goal importance and outcome patterns that are in part attributable to different socio-economic conditions.

KEY WORDS • Chinese • culture • meaning of work • political economy

The meaning of work has been a curiously neglected construct in management and organization behaviour theory, receiving more attention from sociologists and anthropologists (e.g. Hall, 1994; Pahl, 1988). This is surprising given the centrality of work in people's lives today, the economic, social and psychological significance of work, and the apparent implications of people's work meanings for such critical matters as work attitudes, motivation, commitment and performance. Historical, sociological and anthropological studies of work have demonstrated

what a profoundly complex, problematic and variable construct it is (Hall, 1994; Joyce, 1987; Miller, 1981; Thompson, 1989). The meaning of work displays considerable variability across time, location, and social strata (Hall, 1994). Comparative studies empirically investigating variations in the meaning of work across cultures are scarce. Studies of work-related attitudes and goals have been suggestive of cross cultural differences, but have rarely addressed the issue of the meaning of work directly (England, 1975, 1986; Hofstede, 1980; Kelly et al., 1990; Posner and

Low, 1990; Shenkar and Ronen, 1987; Westwood and Posner, 1997). There has been a body of work that has looked at work goals cross culturally and this can be seen as a subset of meaning of work (e.g. Bu and McKeen, 2000, 2001; Corney, 2001; Shenkar and Ronen, 1987). A significant exception to the neglect is the Meaning of Work International Research Team (MOWIRT), whose empirical work embraced eight nations and culminated in a major publication (MOW International Research Team, 1987) and a flurry of secondary papers (e.g. Claes and Ruiz-Quintanilla, 1993; England and Harpaz, 1990; Harpaz, 1990; Ruiz-Quintanilla, 1991; Ruiz-Quintanilla and England, 1996; de Keyser et al., 1988).

The MOWIRT model that drove the research depicted the meaning of work as a differential response pattern constituted by a set of variables – centrality of work as a life role, valued working outcomes, importance of work goals, work role identification, and societal norms about working. Meaning of work patterns are theorized to be determined by certain antecedent factors. These include demographic and personal variables, immediate and past work and career experiences, and factors in the wider socio-economic environment. Unfortunately, the team did not operationalize the macro-level variables, focusing instead on micro-level variables. Indeed, the whole discussion of the societal context for the determination of work meanings is rather limited and speculative.

The model also identifies certain consequent variables stemming from meaning of work patterns. These deal, restrictively, with two areas of outcome. First, with subjective expectations about future work situations: specifically how respondents evaluate the importance of working in the future, and the career recommendations they would make to their children. Second, with 'objective work outcomes', which is rather oddly addressed through measures of future working hours, future training intentions, and the likely

cessation of working. We contend that this downplays the significance of the meaning of work for the psychosocial dynamics of organizational behaviour. The meanings people hold about work are likely to be formative with respect to work attitudes such as job satisfaction and commitment and to have a determining effect on such key variables as motivation, performance, turnover, and pro-social behaviour. The basic MOWIRT model has been modified and extended by Westwood and Leung (1996) to incorporate intermediate, organizational level variables – in terms of patterns of organizational structure and culture – and an expanded set of consequent variables. Figure 1 is an adaptation of the original MOWIRT model and the Westwood and Leung modification. For more detail on the theoretical rationale behind the empirical study of the meaning of work refer to The Meaning of Work International Research Team (1987), Ruiz-Quintanilla (1991), and de Keyser et al. (1988).

This article reports on data relating to the central meaning of work pattern variables which we relate to the macro socio-economic environment in two Chinese contexts: Beijing and Hong Kong.¹ Our intention in doing so is to explore the meaning of work in two contexts that are marked by certain cultural affinities but also by contrasts in the way work has been situated historically, politically, ideologically and with respect to levels and stages of economic development and industrial organization. Although Hong Kong returned to Chinese sovereignty in 1997 and both samples (Hong Kong and Beijing) are ethnic Chinese, the two locations exhibit important differences with respect to the antecedent conditions that are held to shape meaning of work patterns. Specifically, the nature of the political economy, the ideology of work, the operation of labour markets, the organizational context for working, and the kind of managerial regime under which people work are among the factors

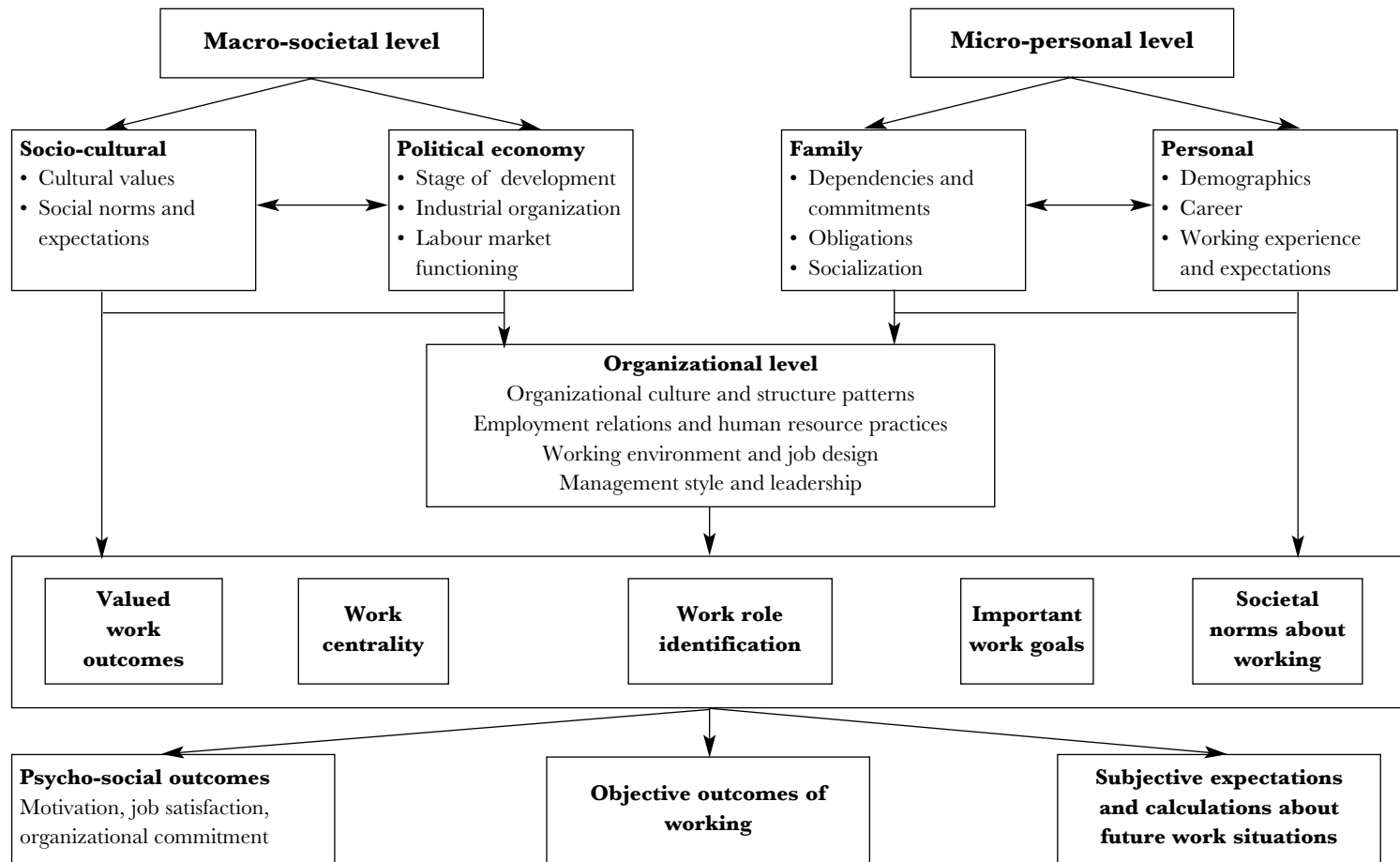


Figure 1 Adapted meaning of work model

bearing on meaning of work patterns which display significant differences in the two locations. It is precisely this presumed similarity in cultural terms, but differences across a range of other societal and institutional factors, that provides the interest for this comparative study. We would anticipate variability in meaning of work pattern structures in the two locations attributable to these factors rather than to cultural factors. Previous studies in relation to the meaning and centrality of work have been in cross cultural analysis and not within the same cultural/ethnic group (England and Harpaz, 1990; Harpaz, 1990; Lin, 1995; Lundberg and Peterson, 1994; Bu and McKeen, 2000, 2001).

If meaning of work patterns are of significance for the way people perceive, define and respond to work, and have a bearing on such matters as job satisfaction, commitment, motivation, performance, turnover and pro-social behaviour as theorized, it is important to know what exogenous variables impact on that and how they differ from one societal context to another. Managerial strategies relating to such issues as motivational regimes, reward structures, leadership style and retention practices, may be guided by an understanding of such differences.

The data on which this analysis is based were collected between 1996 and early 1997, just prior to Hong Kong's return to China. Despite China's turn towards a market economy from around 1978 onwards, that reform process is incomplete. Many of the societal and institutional factors that are held to have a bearing on meaning of work patterns still exhibit major differences between the two locations. Furthermore, fundamental attitudinal structures – such as the meaning of work – will not be malleable in the short term. They will continue to be informed by past experiences and by prevailing general interpretations of societal and organizational realities, including those of parents and people from prior generations. The people

surveyed would have grown up and experienced work when the macro-conditions were even more divergent than they are currently. We would also not anticipate major attitudinal and work meaning changes between 1997 and now.

The aim of this article, then, is to report on the central meaning of work pattern data from Hong Kong and Beijing and to explore differences and similarities therein. The analysis relates these patterns to the different macro-environmental contexts within which work is situated. Additionally, data from the eight countries in the original MOWIRT (1987) study are included, not, given the time difference, in terms of a formal comparative analytic, but rather to further contextualize the present data and to facilitate an understanding of the meaning of work patterns displayed there. To be clear, it is not intended that this should constitute a formal comparison between countries covered in the present study and those of the original study, but is merely to contextualize and provide an illustrative anchor to the meaning of work patterns of the countries covered in the earlier study.

The Meaning of Work in the Changing Contexts of China and Hong Kong

The meanings people invest in work and working are complex and multi-faceted, hence the meaning of work is conceptualized as a multi-faceted pattern rather than as a single discrete variable (MOWIRT, 1987). Similarly, the determination of work meanings is also complex, multi-dimensional and multi-faceted. A range of factors shape work meaning patterns. Some operate at the individual level in terms of people's prior experiences, expectations, and relational dependencies and obligations. Others operate at the macro-level where a range of factors in the economic, political and socio-cultural environments constitute a dynamic context in

which work-related meanings are shaped. In aggregate terms, the meaning of work of a workforce as a whole is largely determined by such macro-environmental factors. It is these factors that we explore here.

The Socio-cultural Context

We begin with an examination of an area of similarity between Hong Kong and Beijing: that of culture. Chinese culture has displayed remarkable persistence, coherence and robustness over centuries (Cooper, 1996; Lim and Gosling, 1983; Wang, 1991). This is not to say, of course, that it has not been subject to change across time and location. Nor do we claim that the cultures of Hong Kong and Beijing are isomorphic – which is clearly untenable given their different socio-historical and political-economic trajectories. However, certain core values are so central and trenchant within Chinese social systems, whatever the context, that a case can be made for a degree of continuity across time and place.

An abiding and central feature of Chinese culture is an elemental relational orientation (Markus and Kitayama, 1991; Marsella et al., 1985; Yang, 1986, 1993). This is manifest in numerous ways. First, it is inherent to the concept of self. Hsu (1971) argued that the western conception of individual personality fails to capture the essential reality of ‘man’. For him that reality is constituted by the irreducible human constant that he calls *ren* and which, he suggests, connotes personage. He argues that the ‘Chinese conception of man . . . is based on the *individual’s transactions with his fellow human beings*’ (Hsu, 1971: 29, emphasis in the original). This implies the very concepts of self and identity to be relational; that is, a person’s identity is a function of their embeddedness in sets of significant relationships – in contradistinction to the ego-centred view of self in western culture (Tu, 1984). Indeed, an individual can barely claim legitimate personhood in Chinese culture unless he or she can find a location within a

web of relationships that validates their role and place in society (Yang, 1993). Second, as Hofstede’s work (1980, 1991) has indicated, Chinese cultures (across the Diaspora) are collectivist – further reflecting a relational view. For the Chinese the most significant collectivity is the family, and importantly the extended family. Family relationships are of the utmost importance for a sense of social connectedness, role and location, and for a viable sense of self. Indeed, much of the Confucian social ethic deals with the proper structure, behavioural requirements, and obligations pertaining to the family (Yang, 1988). This familism has implications for work, principally through a strong (moral) obligation on the individual to make a contribution to the family’s material well-being. Contemporarily this has increasingly meant in monetary terms through work and business activity. Thus work has a highly significant meaning as a prime mechanism through which individuals can meet their relational obligations, so reaffirming their social legitimacy and sustaining a sense of identity. This already begins to give work high salience in the lives of Chinese people. However, in terms of life spheres one would expect family to supersede work as the dominant point of orientation.

A pervasive relationship orientation extends to the importance of work-related relationships too (Yang, 1988). Chinese organizations, in both contexts, have personalistic elements, where the quality of the relationship between people is important (Redding, 1990). For example, the concept of *guanxi* relates to the establishment of a type of social currency through the development and maintenance of viable reciprocal relationships and is critical for work and business-related activities (Gipouloux, 2000; Redding, 1995; Tsui et al., 2000). We anticipate that both Hong Kong and Beijing respondents will give weight to *contacts*² as a valued work outcome, to *relationships* as a valued work goal, and to *people* as a significant point of work identification.

A second core element in Chinese culture is pragmatism/practicality (Pederson, 1983; Redding, 1990; Yang, 1986). Chinese culture has not pursued a dogmatic, monotheistic, transcendent theology. Indeed, it is, if anything, a somewhat pantheistic culture in which elements of Taoism, Buddhism, Confucianism and other religious forms, centred on ancestor worship, coexist. Confucianism has had the most impact on the social fabric, and is more a set of pragmatic and flexible guidelines for social structuring and behaviour than a metaphysical system. Although spiritual values have played an important part in Chinese culture, they have never displaced or subjugated material values. We argue that Chinese culture is strongly materialistic. This value orientation has been given free expression in Hong Kong where the socio-economic and political context has allowed for a relatively unfettered pursuit of material rewards, the accumulation of wealth, and vigorous consumption patterns. Indeed, the two notions of family and pragmatism have been identified by one Hong Kong sociologist as the defining elements of Hong Kong's ethos – one he labels 'utilitarian familism' (Lau, 1984). One anticipated meaning of work implication is for both locations to have an instrumental orientation – that is, to view work more as a means to an end than an end in itself. We expect material work outcomes and goals – either direct or indirect – to have salience. In contrast, intrinsic work factors such as *interesting and challenging work* would have weak endorsement.

A common representation of East Asian cultures by the West is that people work hard and have a strong work ethic (Purcell, 1965; Redding, 1990). Such representations tend to be impressionistic, anecdotal and an oversimplification. We do not subscribe to the view that inherent differences in people's capacity and willingness to work exist. We contend that people work hard when there is a reason to do so. Sometimes the reasons are

straightforward and universalistic, such as when there are pressing material requirements. In other respects the reasons might be complexly socially and culturally embedded, such as the western Protestant work ethic. One motivation to work hard in the Chinese context already alluded to is the moral obligation to make a contribution to the family's material well-being. Something like a Chinese work ethic is argued to emanate from some Confucian precepts (Redding, 1990; Westwood, 1997a, 1997b). These centre on a social and moral requirement to be diligent and persistent in undertaking whatever task one is presented with. There are also intimations that a person should accept his or her station in life and happily and willingly perform the tasks accompanying it. This is important for not disturbing the status quo and for ensuring inner and social harmony. Social disapproval does not accompany one's station in life per se, but rather the manner in which the obligations of that station are met. These injunctions provide a sense of obligation with respect to work and, at the same time, function to sustain existing hierarchies and harmony within the system. There are other factors impinging on a motive to work hard that have more to do with political-economic conditions than culture. We will attend to these subsequently. The Chinese 'work ethic' would again indicate high work centrality and may also engender a leaning towards a social norm of obligation with respect to working.

The Political Economy Context

The most obvious difference between Hong Kong and Beijing is the fact that China embraced a Marxist–Leninist–Maoist political economy in 1949 while Hong Kong remained a British colony and became an exemplar of freewheeling capitalism. We will not rehearse the ramifications of those different trajectories here since they are well understood or accounted for adequately elsewhere (Clegg and Redding, 1990; Hamilton,

1997; Walder, 1996). Rather we will examine how the different political economy of the two locations impinges on work and work meanings. It should also be noted that with the reunification, and China's move towards a socialist market economy, the disparities are diminishing.

Hong Kong's *laissez-faire* capitalism has entailed considerable freedoms with respect to all modes of economic activity (Lau and Kuan, 1988; Ng and Lethbridge, 1995; Whitley, 1992). There is a very liberal labour market in which people are free to pursue employment where they can and within which there is considerable mobility. Another significant aspect of the labour market is that, until the 1997 Asian economic crisis, economic growth meant plentiful employment opportunities and low unemployment. The growth also meant per capita incomes progressing markedly from the late 1960s up until the mid-1990s (Fosh et al., 1999). Hong Kong has become an avid consumer society, fuelled by a burgeoning middle class, and indeed there is a level of conspicuous consumption with attendant status markers. There are significant incentives for working in order to pursue the economic and consumption gains available. Work thus has very instrumental ends for Hong Kong people – a way of facilitating upward social mobility, gaining economic security, and achieving status and prestige. It should be noted that familism means that the economic success of one member of a family brings kudos and prestige to the rest.

These factors again support high work centrality. The consumerist, material elements of the culture also encourage value being placed on financial and material reward. We also expect Hong Kong workers to endorse status as a valued work outcome. On the other hand, given the healthy employment situation and high levels of mobility, we would not expect job security to be a dominant concern.

The colonial government pursued eco-

nomical policies of positive non-intervention (Ng and Lethbridge, 1995). This extended to the labour market where the level of employment-related legislation is not extensive. Furthermore, organized labour has been fragmented and weak with relatively low levels of trade union membership, industrial action and collective bargaining (see Fosh et al., 1999; Jao et al., 1988; Ng and Lethbridge, 1995). The government's 'hands off' approach extends to social policy such that the level of welfare provision and protection – including social security, unemployment benefits and pensions – is comparatively low. Consequently, people perceive that they must fend for themselves and ensure adequate financial security. Work again becomes a requisite instrumental means for achieving this. It has also been argued that an effect of the colonial administration was to de-politicize the population and thus energies were turned towards economic activity instead (Lau and Kuan, 1988). In addition, Redding (1990) suggests that this is reinforced by generalized 'system mistrust'³ and that Hong Kong society is 'minimally integrated', with an underdeveloped 'civil society'. Lau and Kuan (1988) argue that Chinese culture has always been characterized by political apathy and negative feelings toward government.

These aspects of society further strengthen the emphasis on material rewards as goals and outcomes. Promotion might also have high value since it represents both higher status and higher returns. Systems mistrust and lack of societal or community identification and integration might also result in a weak endorsement of obligation norms with respect to work.

Hong Kong's economic growth came via labour-intensive manufacturing, usually for foreign-owned manufacturers. The industrial organization has seen marked changes over the last decade or so. Manufacturing has declined significantly, mostly relocating outside the territory, particularly into Mainland

China. The turn has been towards a service economy with growth in finance-related, tourist and business services taking the lead (Berger and Lester, 1997; Davies, 1999). This has naturally entailed a shift in the nature of work available and in the types of skills and attitudes required of the workforce. Alterations in work meanings are likely over time since the meanings people attach to work vary according to type of work and industrial sector. People are sensitized to these changes and the need to have the skills and qualifications to compete in the changing market. This too affects work orientations.

These shifts in the employment landscape need to be seen in the light of other changes in Hong Kong. One is a rising level of educational attainment. There has been a traditional emphasis on education within Chinese culture more generally, but in Hong Kong it has increasingly been viewed more instrumentally – as a way of securing upward mobility and financial security. The transformation in industrial organization also means that people need higher education and skill levels in order to compete in the labour market. These desires have been increasingly met by the provision of educational opportunities. The population is highly attuned to education, training, and development opportunities, although it should be noted that employing organizations have been tardy in providing such opportunities. We expect *opportunities to learn* to be an important work goal in Hong Kong. Chow's (1995) study on career determinants among Hong Kong Chinese middle managers supports this type of orientation.

It needs to be recognized that, with respect to working, independent business activity is a common aspiration for many. This has roots in the migration of merchants and industrialists from the mainland at the time of the revolution. It also resonates with familism since operating a family business is a way both of obtaining independence and security, and of maintaining a family's mate-

rial well-being. Thus a prevalent ethos in Hong Kong is what might be termed opportunistic entrepreneurialism. The predominant business form is still the owner-managed family business (Westwood, 1997a, 1997b; Whitley, 1992). Many are small in scale, although there are some very large family-owned business groups too. Such enterprises are often tightly centralized, structurally unelaborated and operated on an informal, personalistic basis (for more details see Chen, 1995; Redding, 1990; Westwood, 1992, 1997a, 1997b; Whitley, 1992). Contemporarily, employees tend to have low levels of loyalty to employing organizations – unless there is a family or strong personal connection – and there is a good deal of mobility. Implications for work meanings include a desire for independence and autonomy and additional reasons for a lack of concern for job security.

The political economy of China has clearly been on a very different footing, with marked implications for work and work-related meanings. A centrally planned economy under the auspices of a socialistic system configures the economic, organizational and work context radically differently. The general nature and implications of such a system are well-enough known to not need explication here, we focus only on the implications for the meaning of work.

Before exploring some of the work-related implications of China's particular political economy, it is important to focus on the country's general state of development. Despite significant progress in industrialization and very healthy GDP growth over the past three/four decades, China remains a developing country with low per capita incomes and significant amounts of poverty (Rosenbaum, 1992; Walder, 1996; Wang and Hu, 2001). With a very large population and a rather inhospitable natural environment, securing even survival level economic output has required considerable effort. Put simply, people have needed to work hard to sustain themselves – and still do. There are very

weighty imperatives for people to strive for material benefit. This stark economic reality alone is sufficient to give a high work centrality orientation among Chinese workers. The post-1978 reforms have created more opportunities for increased wealth for some; this provides a different level of motive but would still imply a high work-centrality orientation.

While recognizing that the Dengist reform process has brought important changes to enterprise structures, governance, and employment relationships, we maintain that there are two distinctive aspects of the work experience in China that continue to shape people's thinking and attitudes. These are the work unit or *danwei*, and the 'iron rice bowl' within state-owned enterprise systems. For many, this is still a workplace reality to some extent, for others these features are in recent memory, or are resident in the collective memory and talk of people.

The first of these aspects of immediate work experience, the work unit or *danwei* system within state-owned enterprises (SOEs), is linked to the centralized control of productive processes and labour. Workers were allocated to a work unit according to the central plan and expected to remain with that work unit unless the authorities deemed otherwise. There was little prospect of autonomous choice or mobility. People's attachment to their work unit determined their duties, tasks and responsibilities (Howard, 1991). However, it did more than that since the *danwei* functioned as much more than just a productive/economic unit: it was a critical element in the state's welfare system. Although variable, this often included housing, education, medical and social security functions, and community and recreational facilities. This was a highly protective, paternalistic working environment. Indeed, the *danwei* has been described as a 'self-sufficient "small society" or "mini-welfare state"' providing 'from cradle to grave welfare services to their employees' (Leung, 1994: 353).

This may add to work centrality since so

much of people's lives is associated with the work unit. The *danwei* provides a complex and multi-faceted environment within which work meanings evolve. Because people are allocated to a work unit and to tasks, sometimes with little regard for their skills or potential, strong identification with a particular occupation is not anticipated. The point of identification would more likely be with the work unit itself, and with relationships with others.

The second critical element in people's work experience is the 'iron rice bowl'. This refers to a set of implicit guarantees about the employment situation: guaranteed jobs, earnings, and welfare support. It reflects a core precept of a socialist system: that everyone should have his or her immediate material well-being catered for and protected by the state. An accompanying metaphor is that of 'eating from the same big pot'. This connotes the central egalitarian tenet of a communist system – that in a proletarian dictatorship the outcomes of productive effort are shared by all. Central, concrete outcomes of that ideology are reward systems based on egalitarian rather than equity principles, and rewards not being strongly linked to performance. Wage differentials are small and incentive payments or other additional rewards, where they exist, are tied more to notions of tenure, seniority, loyalty, and/or political acceptability than to performance. The practices involved here meant equating work with security in the minds of the workforce. However, the reform process has begun to radically erode these securities, giving the issue of security more acuity and actually raising its importance level (Aufrecht, 1995; Leung, 1994).

These two elements of the employment situation in China fundamentally configure the experience of work within which meanings evolve. Despite the reforms, these are part of the experience and history of work for many in China. None the less, official policy declares an intention to transform the

industrial organization system, enterprise ownership and governance, mode of enterprise management, the operation of the labour market and, most importantly, the nature of the employment relationship (Aufrecht, 1995; Child, 1994). Centralized control of enterprises has been diminished and governance autonomized and somewhat de-politicized (Child, 1994). There have been statements that the 'iron rice bowl' and 'eating from the same big pot' are detrimental to economic growth and modernization. The intention is to replace the 'iron rice bowl' with a 'clay rice bowl' (*cinfanwan*) – in other words to remove the guarantees (Howard, 1991: 104). Employment contracts have progressively been introduced to replace the work allocation system and its assurances. This became crystallized most rigorously in the 1995 Labour Law. Formally, employment should be on a contractual basis with termination options; lifetime employment is no longer guaranteed and people are expected to meet specifiable performance criteria. There has been a gradual shift to equity reward systems, with rewards more tightly tied to performance and differentials legitimized, and a greater emphasis on more objective and systematic performance evaluation, selection and promotion procedures. A growing focus on enhancing human resources through training and development is also apparent (Holton, 1990). In reality these policy aspirations are only becoming manifest very slowly.

Changes in the reward mechanisms, together with erosions of the welfare system, are likely to elevate material reward opportunities to an even higher level in contemporary China. Work is presumably viewed very instrumentally since the design of work, and its allocation and management offer little scope for an involved or intrinsic orientation. We would not expect intrinsic goals and outcomes to have high value. Unlike Hong Kong, where physical working conditions have improved considerably since the early

days of the 'sweat shop', labour conditions in many Chinese workplaces remain stark. On the basis of importance as a function of deprivation, we predict Chinese workers to be more concerned about *working conditions* than their Hong Kong counterparts.

Another consequence of the reforms is the emergence of new forms of employment opportunity with the growth of the private and collective sectors. Furthermore, increased levels of foreign investment have meant the growing presence of foreign companies in China, most notably in the form of joint ventures. This offers an attractive employment option for an increasing number of Chinese workers – especially younger ones. In general, there is more mobility in the labour market, but also higher levels of unemployment and underemployment.

The various changes outlined have re-configured the world of work and employment. There are fresh levels of mobility (for some) and shifts in the skill, competency and attitudinal requirements of people in the workforce. Many working people, especially younger ones, are acutely aware of these changes and the need to acquire the skills, competencies and attitudes in order to survive and prosper in the new environment. Among some sections of the population there is intense interest in education and training opportunities, especially those offered within foreign companies (Westwood and Leung, 1996). This message is gradually filtering through the workforce, thus we predict the work goal of *opportunities to learn* to have strong weighting.

The changes taking place are momentous and must begin to be factored into how the Chinese workforce perceives and forms meanings about work and employment. The changes are something of a double-edged sword. For some there is a perception that the employment relationship has been put on a more rational footing, the labour market liberated, and rewards more equitably structured. For a proportion of the working popu-

lation, there are new opportunities and other positivities in this changing environment. On the other hand, there is a radical reconstruction of the socio-economic system with a dismantling of the comforting securities of the past. The former guarantees – employment, a living wage and a welfare system – are in dissolution, so for many there is a perception of disintegration, risk and insecurity (Leung, 1994; Zhou, 1985).

While the complexity and inter-related nature of the constructs and factors associated with the meaning of work and the nature of the study do not permit the generation of formal hypotheses with respect to all items in the survey, we offer the following more general expectations and predictions.

We expect work centrality to be high in both locations (certainly relative to many western countries). However, we expect people still to be more oriented to the life sphere of family than to that of work and for these two to be much more important than the other life spheres. Hong Kong can be expected to endorse leisure more than Beijing, while Beijing will value the community more than Hong Kong.

Albeit for somewhat different reasons, we presume that both groups have a strong instrumental orientation to work, leading them to valorize extrinsic benefits and downplay intrinsic factors. However, we predict that Hong Kong workers will give stronger weighting to intrinsic factors than in Beijing. Financial rewards will be a priority in both locations. We expect Beijing workers to be more concerned with working conditions and job security. Hong Kong workers will be more concerned about promotion opportunities. In both locations, interest in opportunities for learning will be high, although, again, with the context and reasons being somewhat different.

The relationship orientation leads us to expect that *contacts* will be a valued work outcome, *good interpersonal relationships* an important work goal, and *people* to be a point of

work-related identification in both locations. Given Mainland China's ideological legacy we anticipate a stronger endorsement of *erving society* as a valued working outcome. The same issue might also mean stronger support for obligation norms with respect to work in Beijing, whereas in Hong Kong there may be some leaning towards entitlement norms. In neither case do we expect these norms to exert a strong pull.

Methodology

Design

At one level the present study can be considered as essentially a replication study. While we recognize the pitfalls and limitations of replication studies, two issues encouraged us to proceed with this design. First, this research is not a replication of a single country study that was inattentive to comparative research design questions or emic-etic distinctions. The original MOWIRT study was designed – from theoretical development to instrumentation – to be expressly comparative in nature. A multi-national, multi-centred and multi-disciplinary team from eight different national locations developed the research design. Punnett and Shenkar (1996: 39–40) rate the study as exemplary 'decentralised-collective' survey research. Second, there is no prior empirical work focused directly on the meaning of work in Chinese contexts. We therefore viewed the design as a viable heuristic for an exploratory study in those contexts.

The research made use of modified versions of the MOWIRT questionnaire, which was piloted ($n = 50$) in both Hong Kong and Beijing to test the comprehensibility and relevance of the items. Modifications made following pilot studies were minor, mainly in terms of shortening the instrument and ensuring the items were comprehensible and relevant to Chinese respondents. The questionnaire was translated into Chinese

(Cantonese for Hong Kong and Mandarin for Beijing) using the back-translation method and professional translators.

The first part of the study was conducted in Beijing where a stratified sample of enterprises was generated, random samples of enterprises taken from within the strata, and randomized samples of employees taken within enterprises. Lists of state-owned enterprises were obtained from municipal sources. State-owned enterprises were chosen in order to sharpen the differentiation with Hong Kong and so as to avoid the complexity of including other types of enterprises. Strata were formed, via government categories, on the basis of industrial sector to ensure enterprises selected were representative across sectors. Certain parameters, such as intensity of sector in the area, were applied to limit the number of categories. On this basis, specific enterprises were randomly selected from the following sectors: manufacturing, construction, wholesale and retail trade, utility supply, communication services and business services. Since the aim is not for representativeness across sectors, but rather a general representativeness of the total working population, a random sample of three enterprises from each sector was selected. Each of these was approached by the research team to participate in the study, if more than one responded positively, a random choice was made. A total of six enterprises, one from each key sector, resulted from this process. Random samples of employees (from middle manager level down) were selected for administration of the questionnaire. One thousand questionnaires were administered, mostly face to face, generating 453 usable returns: a response rate of 45%.

The second part of the study was conducted in Hong Kong where, in view of known difficulties in securing good response rates to direct surveys,⁴ an alternative research strategy was used. Two hundred students (tertiary level business students) were

provided with 10 questionnaires and asked to secure returns. In other words, the student assistants were asked to locate working people, within specified categories, and to administer the questionnaire. The specifications included ensuring that they secure responses from people working in a similar range of industrial sectors as in Beijing. Each subject was located by the students based either on established contacts and relationships (convenience sample) or as a result of a referral from the preceding subject (snowball sampling). The students were all briefed on the purpose of the study and on how to approach the task. Two thousand questionnaires were distributed in this manner, generating 893 usable returns (a response rate of 44.7%).

Measures

The study made use of most of the measures from the MOWIRT research. Not all of them are reported here – the focus will be on the core meaning of work variables: work centrality; valued work outcomes; work goal importance; work role identification; and societal norms about working.

Work centrality was measured by three items. The first is a simple question – ‘How important and significant is working in your total work life?’ – responded to on a 7-point importance scale. The second requires respondents to indicate the importance of work relative to other life spheres by having them allocate 100 points between five life areas: ‘my leisure’, ‘my community’, ‘my work’, ‘my religion’ and ‘my family’. The third deploys the classic ‘job lottery’ question⁵ (Morse and Weiss, 1955) to measure work centrality indirectly. These three items were combined according to MOWIRT analytics to derive an aggregate work centrality index. *Valued work outcomes* were measured by asking respondents to allocate 100 points across six possible work outcomes (see Table 4). To measure *work goal importance* respondents were asked to consider 11 work goals in terms of

their relative importance for their working life.⁶ Respondents pursue a least-to-most response format in relation to a 15-point importance scale. For *work role identification* they were presented with six aspects of work context and experience to rank in terms of their personal importance and significance (refer to Table 6). Perceived *societal norms about working* were conceptualized in terms of two of these: entitlement and obligation norms. A 4-point agreement scale with no neutral point was used in relation to 10 items. An example of an entitlement norm item is 'A job should be provided to every individual who desires to work'. One relating to obligation is 'It is the duty of every able-bodied citizen to contribute to society by working'.

Results

Basic demographic data are summarized in Table 1. The important differences include a younger age profile for the Hong Kong sample and more married respondents in the Beijing sample. Few major differences existed between Hong Kong and Beijing on other demographic variables except that a higher percentage of people were in the managerial level in Beijing than in Hong Kong (30.1% and 11.2% respectively). This may reflect semantic or even translation problems in differentiating between supervisory and management positions in the case of Beijing. The educational attainment distribution is not markedly different, although the Beijing sample is more highly educated than Hong Kong. This should be viewed as a skewing of the Beijing sample since it does not reflect the distribution in the population as a whole.

With respect to *work centrality* the data show some variation in the distribution of points to the five life spheres (see Table 2). The Beijing respondents gave proportionally more weight to family, community and, notably, work. Further analysis of differences between groups showed significant differ-

ences between Hong Kong and Beijing in the value accorded to the three life spheres of community, work, and religion ($p < .01$) (Table 2). In terms of rank order, the Beijing sample put work above family, while these items are reversed in Hong Kong. In comparison with the earlier MOWIRT study there is general commonality with respect to the overall distribution of points. However, in terms of rank ordering, Beijing shares a pattern with only Yugoslavia and Japan. These data already indicate that the Beijing Chinese have a relatively high work centrality orientation.

A further indication of high work centrality for both Chinese contexts is provided by the inferred centrality measure (i.e. the lottery question). In both locations over 80% (HK 87%, Beijing 82%) of respondents indicated that they would continue working in some form even if they had sufficient funds to live on for the rest of their lives without working, and there was no significant difference between the two. It should be noted that this question has consistently generated this type of result across different samples in different locations and at different points in time. However, the percentages in this case are certainly on the high side.

The most significant indicator of work centrality is the derived work centrality index. It is computed (see MOWIRT, 1987 for procedure) from an aggregate of the life sphere distribution question and the single item question. Figure 2 shows the work centrality index comparatively for the two Chinese groups and the original MOWIRT countries.

Both Hong Kong (7.51) and China (7.70) have comparatively high index scores – closer to Japan than to any of the western countries.

It is perhaps not surprising that people in both Chinese locations are in agreement with those of other countries in according the most value to *income* on the *valued work outcome* measure, and that they are in close accord on

Table 1 Demographics

	Hong Kong (%)	Beijing (%)
<i>Age</i>		
<21	11.3	15.9
21–30	55.2	37.6
31–40	12.3	15.7
41–50	8.5	13.3
51–60	4.5	9.1
61–70	4.8	4.8
>70	0.6	3.6
<i>Gender</i>		
Male	56.6	55.8
Female	43.4	44.2
<i>Marital status</i>		
Married	37.9	55.7
Not married	62.1	44.3
<i>Position</i>		
Non-supervisory	73	60.8
Supervisory	15.8	9.1
Managerial	11.2	30.1
<i>Education</i>		
Primary	12.6	14.3
Secondary	54.8	45.7
Post-secondary	17.5	18.5
University	15.1	21.5

Table 2 Importance of work to other life spheres

	My leisure	My community	My work	My religion	My family
Hong Kong	24 (3)	5.1* (5)	29.1*(2)	8.8*(4)	32 (1)
China	21 (3)	9.3* (4)	35.2*(1)	1.8*(5)	32.7 (2)
Belgium	24.6 (3)	6 (4)	29.9 (2)	4.9 (5)	34.7 (1)
Britain	22.3 (2)	7.8 (5)	21.5 (3)	8.6 (4)	40.1 (1)
Germany	22.7 (3)	7.3 (4)	28 (2)	5.2 (5)	35.7 (1)
Israel	18.2 (3)	4.5 (5)	28.3 (2)	4.9 (4)	43.9 (1)
Japan	19.7 (3)	5.3 (4)	36.1 (1)	3.7 (5)	35.1 (2)
Netherlands	24.2 (3)	7.5 (4)	29.6 (2)	4.9 (5)	33.7 (1)
USA	18.1 (3)	9.9 (5)	24.5 (2)	14 (4)	33.6 (1)
Yugoslavia	19.5 (3)	7.5 (4)	36.7 (1)	3.3 (5)	35.3 (2)

Notes: Mean point allocation; rank order in parentheses.

t-test: * $p < .01$ (significant difference between HK and Beijing in *My community*, *My work* and *My religion*. Their mean differences are 0.04, 0.71 and 0.63 respectively).

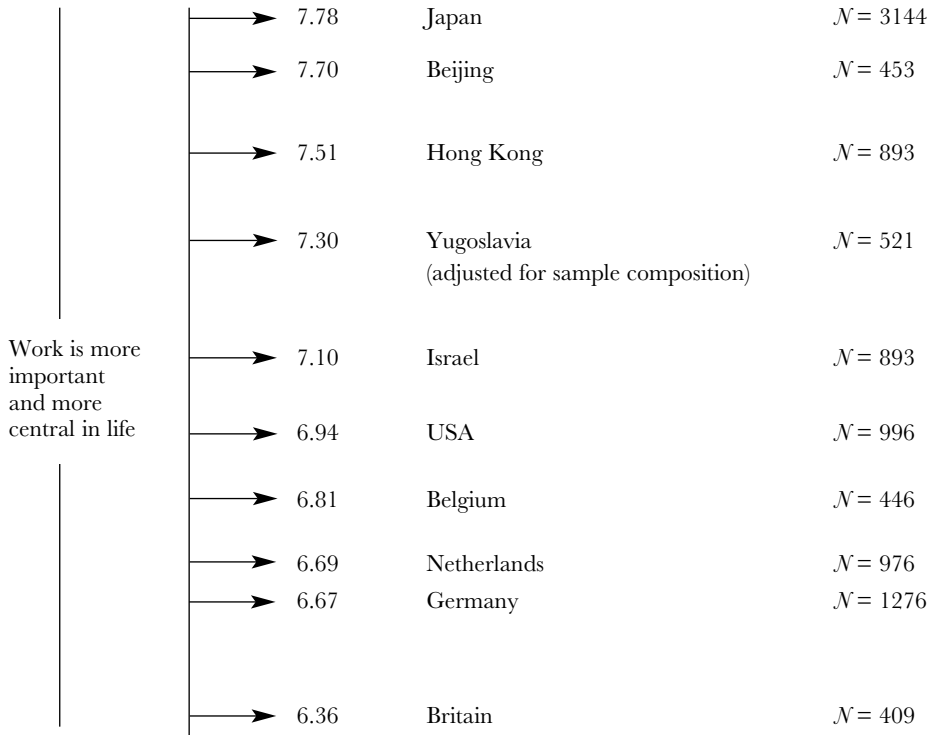


Figure 2 Work centrality index, comparative position

the relative value of this outcome. However, the ranking of other outcomes displays subtle but important differences (see Table 3). Perhaps the most notable is Hong Kong's endorsement of the intrinsic factor of *interesting and satisfying work* and Beijing's higher valuation of *serving society*. Further analysis revealed significant differences between these factors ($p < .01$).

Table 4 shows the ranking of the first five *work goals* (of 11). In terms of what people are seeking to achieve through working, both Hong Kong and Beijing put the highly instrumental goal of *pay* first, but there are again important differences in the ranking of other goals. *Promotion* and *interesting work* do not appear in Beijing's top five, while *good relations* and *good working conditions* are in Beijing's but not in Hong Kong's.

Beijing and Hong Kong workers appear

to identify with a similar pattern of factors in terms of *work role identification* (Table 5). There is only minor variation with respect to the relative weight given to *task* and *type of occupation*. There was no significant difference with respect to the items except for *importance of my company or organization*, where Beijing assigned a significantly higher value ($p < .05$). In comparison with countries from the MOWIRT study there appears to be little that is really distinctive about the values of Chinese workers on this item, and not much difference between the Chinese respondents themselves.

Factor analysis of the *societal norms about working* data failed to support a meaningful structure when applied to the full data set. We cannot therefore have confidence about the items' capacity to differentiate clearly between entitlement and obligation norms,

Table 3 Valued work outcomes

	Status and prestige	Income	Keeps you occupied	Interesting contacts	Serve society	Interesting and satisfying
Hong Kong	11 (5)	36 (1)	12 (4)	15 (2)	10*(6)	14*(3)
China (Beij)	12.7 (5)	34.5 (1)	12.8 (4)	14.1 (3)	14.4*(2)	11.6*(6)
Belgium	6.9 (6)	35.5 (1)	8.7 (5)	17.3 (3)	10.2 (4)	21.3 (2)
Britain	10.9 (5)	34.4 (1)	11 (4)	15.3 (3)	10.5 (6)	18 (2)
Germany	15.7 (5)	41.7 (1)	16.1 (4)	16.8 (3)	13.9 (6)	19.5 (2)
Israel	8.5 (6)	31.1 (1)	9.4 (5)	11.1 (4)	13.6 (3)	26.2 (2)
Japan	5.6 (6)	45.4 (1)	11.5 (4)	14.7 (2)	9.3 (5)	13.4 (3)
Netherlands	4.9 (6)	26.2 (1)	10.6 (5)	17.9 (3)	16.7 (4)	23.5 (2)
USA	11.9 (4)	33.1 (1)	11.3 (6)	15.3 (3)	11.5 (5)	16.8 (2)
Yugoslavia	9.3 (6)	34.1 (1)	11.7 (4)	9.8 (5)	15.1 (3)	19.8 (2)

Notes: Mean point allocation; rank order in parentheses.

t-test: * $p < .01$ (significant difference between HK and Beijing in *Serve society* and *Interesting and satisfying*. Their mean differences are 0.63 and 0.71 respectively).

Table 4 Work goals

	Rank 1	Rank 2	Rank 3	Rank 4	Rank 5
Hong Kong	pay	interesting work	promotion	job security	opportunity to learn
Beijing	pay	good relations	opportunity to learn	good working conditions	job security
Belgium	interesting work	pay	job security	autonomy	good relations
Britain	interesting work	pay	job security	good relations	convenient hours
Germany	pay	job security	interesting work	good relations	good match
Israel	interesting work	good relations	pay	autonomy	opportunities to learn
Japan	good match	interesting work	autonomy	job security	pay
Netherlands	autonomy	interesting work	good relations	variety	pay
USA	interesting work	pay	job security	good match	opportunities to learn
Yugoslavia	good relations	interesting work	pay	opportunities to learn	good match

Table 5 Work role identification

	HK	Beij	Belg	Germ	Israel	Neth	US	Yugo
Task	3.7 (3)	3.9 (2)	3.5 (4)	3.9 (2)	3.9 (1)	3.9 (1)	3.2 (5)	4.2 (1)
Company	2.5* (6)	2.8* (6)	2.5 (6)	2.5 (6)	2.7 (6)	2.3 (5)	2.9 (6)	2.5 (6)
Product/service	3.4 (5)	3.3 (4)	3.5 (4)	2.8 (5)	3.7 (3)	3.2 (6)	3.8 (2)	4.2 (1)
Type of people	3.5 (4)	3.3 (4)	3.8 (2)	3.7 (4)	3.4 (5)	3.9 (1)	3.8 (2)	2.8 (5)
Type of occupation	3.9 (2)	3.7 (3)	3.8 (2)	3.8 (2)	3.6 (4)	3.9 (1)	3.4 (4)	3.4 (4)
Money	4.4 (1)	4.2 (1)	3.9 (1)	4.3 (1)	3.8 (2)	3.9 (1)	3.9 (1)	3.7 (3)

Notes: Means and rank (parentheses); *t*-test: * $p < .05$ significant difference on *importance of my company or organization*. Data for Britain and Japan were not reported for this item in the MOW study.

Table 6 Work norm balance

	HK	Beij	Sig.
1. A job should be provided to every individual who desires to work	3.032	3.031	No
2. Every person in society should be entitled to interesting and meaningful work	3.102	3.090	No
3. It is the duty of every able-bodied citizen to contribute to society by working	3.048	3.375	$p < .05$
4. A worker should be expected to think up better ways to do his/her job	3.071	3.319	No

Note: Results are expressed in means.

at least for this set of respondents. In view of this we adopted the heuristic, also used by the MOWIRT team, of reporting only four (out of the original 10) clearly salient items. This is less than ideal, but at least gives some indication of the meanings associated with social norms in these Chinese contexts. Table 6 shows four social norm items: items 1 and 2 represent entitlement norms and items 3 and 4 represent obligations. There was a significant difference between Beijing and Hong Kong with respect to the obligation norm about contributing to society, with Beijing workers aligning more with this norm than Hong Kong workers.

We adopted a further MOWIRT analytic in calculating standardized *t*-scores (across all 10 items) to show the location of Hong Kong and Beijing in relation to other MOWIRT

countries on a two-dimensional societal norm space (Figure 3). This shows that Hong Kong and China are in close proximity in terms of societal norms with respect to working, and occupy a similar location to that of Japan.

Discussion

The results clearly demonstrate high work centrality among both Hong Kong and Beijing workers in absolute and relative terms. While not being a measure of a work ethic, some consequential focus and alignment on work and working might be anticipated. The proximity of the two Chinese locations to that of Japan is seductive with respect to the presumed strong work ethic in East Asia. This general orientation aligned

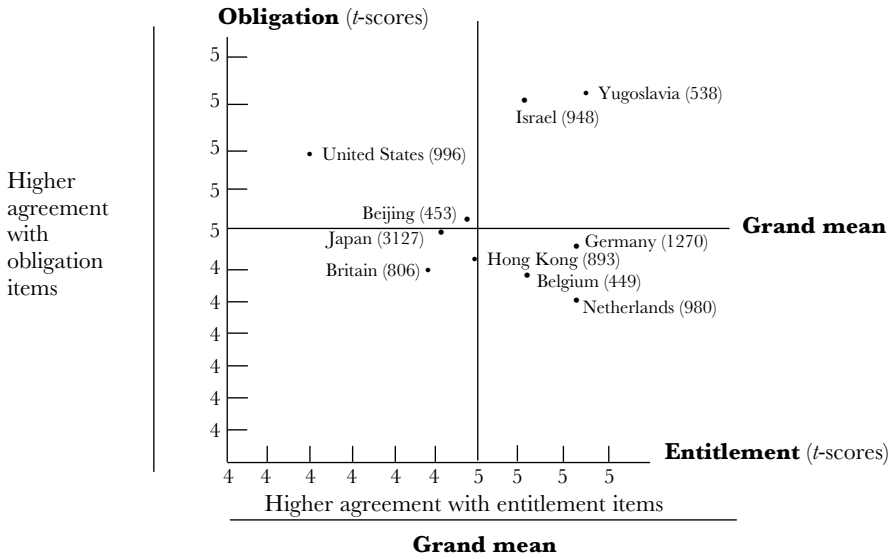


Figure 3 Two dimensional societal norm space

with our expectations; however, we did not expect Beijing workers to place work above family as the dominant life sphere. Other studies have indicated this prioritizing (Bu and McKeen, 2000) – this ordering in Beijing may be partly a function of family policy in China and of an ideology that requires people to put the collective interest above personal (and family) interests. It is important to note that the point allocation across the two items was only marginally different. People in Hong Kong did put value on leisure, as predicted, but in China they also rated this life sphere third. Opportunities for leisure activities, particularly commercial and consumerist ones, are expanding rapidly in China with a relative explosion in televisions, cinemas, videos and other leisure devices and services (Atkinson, 1994). The Beijing sample did endorse community more than Hong Kong, but only marginally so.

One practical implication of this result is that high work centrality, while being no guarantee of high motivation per se, nor of enhanced performance, at least signals a like-

ly preparedness on the part of workers from these two locations to be focused on work. Such a focus could be converted into positive individual and organizational outcomes if other aspects of the employment relationship and management are in place.

The predicted instrumental orientation is apparent in both locations at a number of points. Financial rewards are salient goals, outcomes and points of work-related identification for both. This is not surprising, and again is not different from elsewhere. The work goal data offer the most interesting and differentiating results. Although in line with our predictions, Hong Kong workers display a stronger than anticipated leaning towards intrinsic work goals with the valuing of *interesting and challenging work* as a significant work outcome and goal. The valorization of intrinsic work factors is common among the workforces of advanced economies and some have advocated a post-industrialization thesis. This supposes that, as societies move beyond the rigours of industrialization and into the relatively wealthy and comfortable

post-industrial stage, people can afford to turn away from the pressures and motives of immediate, material needs and focus more on the quality of working life. Hence there is an elevation of intrinsic work motivation factors. This can be seen in the MOWIRT data, and the data in this study lend credence to that argument given the differential response of Hong Kong and Beijing.

Workers in Beijing remain very concerned about the concrete pragmatics of working – adequate financial reward, good working conditions and job security. This is not surprising given the stage of economic development and the turbulence of recent history. This instrumental orientation is somewhat ameliorated by two important factors. One is the perceived requirement that work provides opportunities for establishing and maintaining contacts and relationships, the other is the concern for developmental opportunities.

It would be tempting to suggest that the high rating given to ‘good interpersonal relations’ in China reflects traditional collectivist cultural values and social mechanisms such as *guanxi*. That may be the case; however, it is important to note that in the Chinese context such relationship orientations are also pragmatic and serve instrumental ends. It is different from such western notions as a humanitarian communitas, or need for affiliation. Good relations are essential for maintaining social order and cohesion and therefore enabling things to function. *Guanxi* is an elemental part of social exchange mechanisms that are governed informally and personally rather than formally, impersonally and contractually (Gipouloux, 2000; Westwood, 1997b). With a partial dissolution of some of the formalities of a centrally planned and controlled system, such personalistic relations may become even more critical in contemporary China. It has been suggested (Aufrecht, 1995) that, in the transition era, the old systems of central control and the convoluted party bureaucracy that con-

trolled resources are in decline. Individual enterprises are less sure of where their resources are coming from and guarantees are gone. In this environment it is even more important to sustain good relationships and *guanxi* to help secure much needed and scarce resources. The same type of argument holds at the individual level where old certainties and structural guarantees have eroded. The old structures and systems need to be replaced without leaving a vacuum. There is a danger of a more chaotic, personalistic set of arrangements developing that would create a fertile space for corruption.

The second issue is the concern for training and developmental opportunities. There are, again, some traditional value roots to this type of response as well as some contemporary pragmatic motivations. The traditional roots lie in the emphasis on the value of education. The contemporary pragmatics has to do with a reading of the labour market and what is required to survive and prosper. There is adequate anecdotal information to point to a rather intense, pent-up, and still unsatisfied desire for training and development in China (Child, 1994; Westwood and Leung, 1996).

An additional counterpoint to an overtly instrumental orientation is the support the Beijing sample gave to ‘serving society’. It is noteworthy that the other two countries giving similar support (in the MOWIRT study) were Yugoslavia and Israel. This is a major point of difference between Hong Kong and Beijing and we assume that it relates to a residual ideological effect. The rhetoric, social policies and practices of approximately 50 years of communist ideology have clearly penetrated, although one never knows if the response is genuine or a social desirability artefact. We would expect this orientation to weaken with the turn towards the market and a diminution of proletarian, egalitarian rhetoric.

With respect to job security, this is likely to become an issue of greater concern to

Beijing workers as the employment situation in the PRC continues to change. Contractual employment, the right to 'fire', and the dismantling of employment guarantees all add to concern about security. Organizations in China are aware of the traditional expectations about job security and the sensitivities around the employment relationship, consequently they have, in the main, been very hesitant about firing and layoffs (Leung, 1994; Rosenbaum, 1992). Such caution may be necessary in the short term.

A further pragmatic implication is that the nature of the physical working environment continues also to be of concern to people in Beijing. Chinese organizations (and to a lesser extent Hong Kong ones) have tended to neglect the physical working conditions and other 'hygiene' factors. Employing organizations need to address this issue so as to ward off the effects of dissatisfaction and as part of a strategy to attract and retain quality employees.

With respect to motivation more explicitly, it is apparent that in the current climate workers in both locations are most interested in instrumental work outcomes, with pay and other extrinsic factors being highly salient in both places. As the turn to market deepens and broadens in China, and as earnings opportunities expand and wage differentials widen, it is likely that Beijing workers will become even more sensitized to pay and other rewards. There are vestiges of egalitarian-based reward principles reflecting collectivist cultural values reinforced by Maoist ideology (Shenkar, 1993; Zhao, 1985). There is a turn to rewards based on equity and increased acceptance of wage differentials, but organizations need to move slowly in these areas. The same is true of pay-for-performance systems. These in any case depend on sound performance evaluation systems, which are still relatively underdeveloped in China (Becker and Yang Gao, 1989; Cyr and Frost, 1991).

The analysis suggests that intrinsic work motivators are less likely to have a strong

motivating effect in China, at least not until the basic material work factors are satisfactorily met. In contrast, the workforce in Hong Kong has already developed expectations about intrinsic work factors, and responding to that should be part of the motivational strategy of employers there. Perhaps of most significance is the strong weighting for training and development opportunities, which is present in both locations. These have been poorly met for the most part in both Hong Kong (Kirkbride and Tang, 1990) and China, and there appears to be considerable pent-up demand (Westwood and Leung, 1993). This opens up a number of significant human resource strategies for employing organizations that are prepared to make a viable response. China has expanded its management education and training significantly in the last couple of decades, but there is still a shortfall, with problems of organization, delivery and content (Shenkar, 1993).

The results on the locus of work-related identification are interesting, we feel. Again the aspects of work experience that both sets of workers focus on are instrumental – money and immediate task. Occupation is also significant: for Hong Kong, presumably because it determines status and earnings potential; for Beijing because it determines the type of work unit and probably the nature of working conditions. For both groups, the company/organization they work for was not of high significance. This has implications for organizational loyalty and commitment. In the case of Hong Kong this might be seen as disturbing from a managerial point of view – as would the low identification with product/service. It may reflect a low level of loyalty and be related to high mobility. In China the focus of identification is more likely to be the work unit than the company. It should be noted that many SOEs are huge and dispersed, thus limiting a sense of identification. The high work centrality is not organization or even occupation specific. One implication is that employing

organizations need to establish viable retention strategies – primarily through meeting material requirements and providing opportunities for learning and development.

The final specific issue concerns the results relating to social norms. The empirical results are less than satisfactory and we suspect that the instrument is too crude to really tap into the phenomena. However, a speculative analysis reveals a complex picture. Even this speculation is somewhat vexatious given the high degree of change and turbulence in the social systems of both locations. We anticipated that in Beijing a residual ideological effect of a socialist sense of obligation may still be present and that coupled with a similarly residual Confucian values set, which also emphasizes a sense of social obligation, might lead to some endorsement of obligation norms. This was partly supported – however the difference between Hong Kong and Beijing is not great. Beijing's leanings in this regard can be expected to diminish as openness to the market and the de-politicization of labour markets and enterprises continues. Indeed, the government is urging that the contribution expected from people in society is economic.

The position regarding the entitlement norm is even more complex. On the one hand, there are the traditions in China of the 'iron rice bowl' where, although not inscribed in law, there is a *de facto* entitlement to work and pay. These may have come to be perceived as entitlements by the working population, and may linger and be perceived as a kind of entitlement to a job and other securities. On the other hand, these assurances are receding, and the open play of the market is before people – in this sense entitlements may be perceived as diminishing. The impact of the reform process on these social norms is hard to predict. It could be that as market forces impact on the labour market, the sense of entitlement will diminish, but also that as a socialis-

tic ethos recedes so will a sense of obligation. On the other hand, China is also being obliged to instigate a more formal and legalistic approach to employment relations, so perhaps a sense of entitlement will strengthen.

The situation in Hong Kong has little greater clarity. The days when people worked for the same employer for their whole lives with some tacit guarantee of security has traditions in Hong Kong, but they have largely receded today. Confucian values might have some residual impact on obligation norms in Hong Kong, but this would also be weak, and the lack of identification with state or community would also dampen an obligation norm. The more formal and elaborate legal framework in Hong Kong, and concerns for the rule of law, may contribute to a sensitivity to entitlements relative to China. The movement back to Chinese sovereignty may strengthen those concerns.

The differences between Hong Kong and Beijing were not large and both occupied a space close to that of US respondents. Both locations could be described as having a balanced position with respect to these norms – similar to that of Japan. What is clear is that these types of social norms with respect to work are likely to be in a state of flux, especially in the dynamic context of the PRC. It is also clear that norms such as these may need to be addressed as part of the expectation set of employees and potential employees. Employing organizations ought to explore these expectations, perhaps seeking to make any psychological contract (Rousseau, 1995) more explicit.

Conclusion and Limitations

This study is illustrative of what is common in comparative management research – that there is often a notable level of similarity in the pattern of responses to work and organizational issues, but that subtle and important cross-national differences are also apparent. In this case there are some broad lines of

commonality between Beijing and Hong Kong and, indeed, between these two and those of the countries in the MOWIRT study. However, this does not diminish the significance of the differences that the analysis also reveals. To some extent the degree of similarity between Hong Kong and Beijing can be attributed to a shared cultural heritage that continues to shape people's values and orientations to important life matters. However, the differences are more attributable to divergent political-economic trajectories. It is never easy, though, to unpack the relative impact of cultural and non-cultural factors. As with other comparative and cross cultural studies, a rigorous design demands operationalization of cultural factors, not a mere assumption that culture is present and impactful. Similarly, we have speculated on the relationship between macro-environmental factors and individuals' meaning of work cognitions. In doing so we were adhering to the original MOWIRT study. Unfortunately, and this is also true of many cross cultural or cross-national studies, the MOWIRT study did not properly operationalize such macro-variables and there were no objective measures of them. This was a flaw in the original design, which continued as a limitation in this study. Measuring culture and other aspects of the macro-context is, of course, not easy and greatly complicates any research design. If, however, comparative organization studies are to advance the task must be undertaken.

On the other hand we made use of the MOWIRT model and approach, despite as a result implying a replication study, both because it was in other respects a model comparative study and also because it provides a viable framework for the investigation of the meaning of work on a comparative basis. We believe this study reinforces the value of the model and the approach. It is, indeed, one of very few coherent and detailed models of the meaning of work. Subsequent studies need to operationalize the cultural and political-economic, macro-level variables to make

better use of and to help further develop the model.

Other limitations of this study include less than ideal sampling procedures. The sampling design used in Hong Kong involved non-random methods and was adopted because of known difficulties in securing adequate usable returns for surveys administered impersonally and in formal and abstract ways. The sampling procedures used may have introduced some systematic bias into the sample. However, the research called for a broad national sample and the issues addressed are germane to most working people. We also trained and briefed the students charged with collecting the data. It could be argued that the design trades off rigour against relevance, but it is as much a matter of trading off a degree of rigour against not securing any meaningful data at all for certain types of research problem. One consequence of the sampling designs in the two locations is that there are not matched samples, which is recognized as a limitation. However, in the MOWIRT study demographic variables such as age and gender were not statistically controlled for.

Another limitation of this study is that it is cross-sectional in nature. Both locations are characterized by major changes in work and employment, and the organizational and environmental contexts in which they occur. In China the ongoing reform process continues to reconfigure work, the workplace, the employment relationship, and the labour market. As these changes unfold, accelerate and intensify it is almost certain that the meanings people attach to work and working will continue to be reshaped. The changes in Hong Kong are equally complex with a developed economy shifting its industrial organization and restructuring itself with respect to the new realities constituted by Hong Kong's re-assimilation into China. However, we would contend that people's values and even attitudes about such a core life sphere as work are complexly shaped

over time, and often in relation to socialization practices. This means that they have a degree of persistence and resilience. There is evidence to suggest that values and attitudes in relation to work run inter-generationally and that at times they lag behind objective changes in the nature and condition of work and the employment context. We would argue that the meaning of work patterns displayed in this study are meaningful and are indicative of some of the managerial and human resource management issues that require attention in practical terms in the short to medium term. None the less, meaning of work patterns will change over time, especially as conditions change in a radical manner. Only a longitudinal study can effectively examine the dynamic conditions by which meaning of work attitudes and values co-evolve with changing work-context conditions.

The meaning of work remains a neglected construct in management and organization studies. This study shows the value of examining the issue both from a comparative point of view and as a within-country analysis that provides policymakers and organizational leaders with a more informed picture of how people see their work, what they expect from it, and how it articulates with organizational practices and the wider socio-economic and political context. The MOWIRT framework provides a well thought out and viable analytic. We have urged for an expansion of the model via the inclusion of organizational level variables and a wider set of dependent variables. To maximize the value of the model it is also important that cultural and other macro-level variables are operationalized.

Notes

- 1 Beijing was selected to represent the China sample. We will refer to the Beijing and Hong Kong samples. We fully recognize that since July 1997, China has resumed sovereignty of Hong Kong, and that Beijing

is only one metropolitan area in China. However, the two metropolitan areas are located within quite distinct political, socio-economic contexts that are deemed to have a differential bearing on the meaning of work patterns of their residents. In other parts of China somewhat different contexts may prevail, but the contrast between Hong Kong and Beijing is deemed to be significant and to have a greater bearing on meaning of work pattern than a contrast between Beijing and another mainland Chinese city.

- 2 The italicized items here refer to the constructs measured in the survey instrument – see the methods section for details.
- 3 Redding maintains that over time in Hong Kong society there has developed a pervasive distrust of all manner of societal-level systems, particularly those constituted by governments, and that this has coalesced into a generic value orientation.
- 4 There is a known resistance to research questionnaires in Hong Kong, and to some extent organizations are over-surveyed. It is not uncommon for mailed questionnaires to organizations to get response rates of less than 10%, thereby invalidating any meaningful analysis.
- 5 The question asks respondents ‘If you won enough money on the lottery to sustain a reasonable standard of living for the rest of your life would you: (a) continue working in your present job; (b) continue working but in a different job; (c) give up working?’ The language was changed for the Beijing sample given the notion of a lottery.
- 6 The full 11 items were: ‘opportunity to learn’, ‘good interpersonal relations’, ‘good opportunities for promotion’, ‘convenient work hours’, ‘a lot of variety’, ‘interesting work’, ‘good job security’, ‘a match between job requirements and your abilities and experience’, ‘good pay’, ‘good physical working conditions’, and ‘a lot of autonomy’.

References

- Atkinson, L. (1994) ‘Entertainment Just May Be China’s Newest Growth Industry’, *The China Business Review* (Sept–Oct): 16–22.
- Aufrecht, S.E. (1995) ‘Reform with Chinese Characteristics: The Context of Chinese Civil Service Reform’, *Public Administration Review* 55(2): 175–82.
- Becker, B. and Yang Gao (1989) ‘The Chinese

- Urban Labor System: Prospects for Reform', *Journal of Labour Research* X(4): 32–45.
- Berger, S. and Lester, R.K. (eds) (1997) *Made by Hong Kong*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Bu, N. and McKeen, C. (2000) 'Work and Family Expectations of the Future Managers and Professionals of Canada and China', *Journal of Managerial Psychology* 15(8): 771–90.
- Bu, N. and McKeen, C. (2001) 'Work Goals among Male and Female Business Students in Canada and China: The Effects of Culture and Gender', *International Journal of Human Resource Management* 12(2): 166–83.
- Chen, M. (1995) *Asian Management Systems*. London: Routledge.
- Child, J. (1994) *Management in China During the Age of Reform*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chow, I. (1995) 'Career Planning and Development for HK Chinese Managers', *Journal of Asian Business* 11(3): 7–17.
- Claes, R. and Ruiz-Quintanilla, S.A. (1993) 'Work Meaning Patterns in Early Career', *European Work and Organizational Psychologist* 3(4): 311–23.
- Clegg, S. and Redding, G.S. (eds) (1990) *Capitalism in Contrasting Cultures*. Berlin: de Gruyter.
- Cooper, D.E. (1996) *World Philosophies: A Historical Introduction*. Oxford: Blackwell.
- Corney, W.J. (2001) 'Work Goal Differences: Post Communist Versus Capitalist Economies', *International Journal of Management* 18(3): 294–300.
- Cyr, D.J. and Frost, P.J. (1991) 'Human Resource Management Practice in China: A Future Perspective', *Human Resource Management* 30(2): 199–215.
- Davies, H. (1999) 'The Future Shape of Hong Kong's Economy', in P. Fosh, W. Chow, A.W. Chan, E. Snape and R.I. Westwood (eds) *Hong Kong Management and Labour: Continuity and Change*, pp. 43–57. London/New York: Routledge.
- de Keyser, V., Qvale, T., Wilpert, B. and Ruiz-Quintanilla, S.A. (eds) (1988) *The Meaning of Work and Technological Options*. Chichester: John Wiley & Sons.
- England, G. (1975) *The Manager and His Values*. Cambridge, MA: Ballinger.
- England, G. (1986) 'National Work Meanings and Patterns – Constraints on Management Action', *European Management Journal* 4(3): 176–84.
- England, G.W. and Harpaz, I. (1990) 'How Working is Defined: National Contexts and Demographic and Organizational Role Influences', *Journal of Organizational Behavior* 11: 253–66.
- Fosh, P., Chow, W., Chan, A.W., Snape, E. and Westwood, R.I. (eds) (1999) *Hong Kong Management and Labour: Continuity and Change*. London/New York: Routledge.
- Gipouloux, F. (2000) 'Networks and Guanxi: Towards an Informal Integration through Common Business Practices in Greater China', in K.B. Chan (ed.) *Chinese Business Networks: State, Economy and Culture*, pp. 57–70. Singapore: Prentice Hall/Nordic Institute of Asian Studies.
- Hall, R.H. (1994) *The Sociology of Work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamilton, G.G. (1997) *Chinese Capitalism? The Economic Organisation of Chinese Societies*. London: Routledge.
- Harpaz, I. (1990) 'The Importance of Work Goals: An International Perspective', *Journal of International Business Studies* 21: 75–93.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organisations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: HarperCollins.
- Holton, R.H. (1990) 'Human Resource Management in the People's Republic of China', *Management International Review (Germany)* 30: 121–36.
- Howard, P. (1991) 'Rice Bowls and Job Security: The Urban Contract Labour System', *The Australian Journal of Chinese Affairs* 25(Jan): 93–114.
- Hsu, F.L.K. (1971) 'Psychological Homeostasis and Jen: Conceptual Tools for Advancing Psychological Anthropology', *American Anthropologist* 73: 23–44.
- Jao, Y.C., Levin, D.A., Ng, S.H. and Sinn, E. (eds) (1988) *Labour Movement in a Changing Society*. Hong Kong: University of Hong Kong, Centre for Asian Studies.
- Joyce, P. (1987) *The Historical Meanings of Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kelly, L., Whatley, A. and Worthley, R. (1990) 'Self-appraisal, Life Goals and Rational Choice: An Asian–Western Comparison', *Asia-Pacific Journal of Management* 7(2): 41–58.
- Kirkbride, P.S. and Tang, S.F.Y. (1990) 'Training in Hong Kong: The Missing Link in Industrial Development', in J.B. Shaw, J.E. Beck, G.R. Ferris and K.M. Rowland (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management – Supplement in International Human*

- Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lau, S.K. (1984) *Society and Politics in Hong Kong*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Lau, S.K. and Kuan, H.S. (1988) *The Ethos of the Hong Kong Chinese*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Leung, J.C.B. (1994) 'Dismantling the "Iron Rice Bowl": Welfare Reform in the People's Republic of China', *Journal of Social Policy* 23(3): 341–61.
- Lim, L. and Gosling, P. (eds) (1983) *The Chinese in Southeast Asia – Vols. 1 and 2*. Singapore: Maruzen Asia.
- Lin, R. (1995) 'How Individualism–Collectivism Influences Asian and US Managers in Choosing their Career Goals and Tactics', *Journal of Asian Business* 11(3): 25–35.
- Lundberg, C.D. and Peterson, M.F. (1994) 'The Meaning of Working in US and Japanese Local Governments at Three Hierarchical Levels', *Human Relations* 47(12): 1459–87.
- Markus, H.R. and Kitayama, S. (1991) 'Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation', *Psychological Review* 98: 224–53.
- Marsella, A.J., De Vos, G. and Hsu, F.L.K. (1985) *Culture and Self: Asian and Western Perspectives*. London: Tavistock.
- Miller, R. (1981) *It's a Living: Work in Modern Society*. New York: St Martins.
- Morse, N.C. and Weiss, R.S. (1955) 'The Function and Meaning of Work and the Job', *American Sociological Review* 20: 191–8.
- MOWIRT – Meaning of Work International Research Team (1987) *The Meaning of Work*. London: Academic Press.
- Ng, S.H. and Lethbridge, D.G. (eds) (1995) *The Business Environment in Hong Kong*, 3rd edn. Hong Kong: Oxford University Press.
- Pahl, R.E. (ed.) (1988) *On Work: Historical, Comparative and Theoretical Approaches*. Oxford: Blackwell.
- Pedersen, P.B. (1983) 'Asian Personality Theory', in R.J. Corsini and A.J. Marsella (eds) *Personality Theories, Research and Assessment*, pp. 367–97. Itasca, IL: F.E. Peacock.
- Posner, B.Z. and Low, P.S. (1990) 'Australian and American Managerial Values: Subtle Differences', *International Journal of Management* 7(1): 89–97.
- Punnett, B.J. and Shenkar, O. (1996) *Handbook for International Management Research*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Purcell, V. (1965) *The Chinese in Southeast Asia*. Oxford: Oxford University Press.
- Redding, S.G. (1990) *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Redding, S.G. (1995) 'Overseas Chinese Networks: Understanding the Enigma', *Long Range Planning* 28(1): 61–9.
- Rosenbaum, A.L. (ed.) (1992) *State and Society in China: The Consequences of Reform*. Boulder, CO: Westview.
- Rousseau, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organisations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Ruiz-Quintanilla, S.A. (Guest Editor) (1991) 'Work Centrality and Related Work Meanings', *Special Issue of the European Work and Organizational Psychologist* 2(3). Hove: Lawrence Erlbaum.
- Ruiz-Quintanilla, S.A. and England, G.W. (1996) 'How Working is Defined: Structure and Stability', *Journal of Organizational Behavior* 17(SI): 515–26.
- Shenkar, O. (1993) 'People's Republic of China', in R.B. Peterson (ed.) *Managers and National Culture: A Global Perspective*, pp. 348–76. Westport, CT: Quorum.
- Shenkar, O. and Ronen, S. (1987) 'The Structure and Importance of Work Goals Among Managers in the People's Republic of China', *Academy of Management Journal* 30: 564–76.
- Thompson, P. (1989) *The Nature of Work*, 2nd edn. Basingstoke: Macmillan.
- Tsui, A.S., Fahr, J.L. and Xin, K.R. (2000) 'Guanxi in Chinese Context', in J.T. Li, A.S. Tsui and E. Wilson (eds) *Management and Organisations in the Chinese Context*, pp. 225–44. Basingstoke: Macmillan.
- Tu, W.M. (1984) *Confucian Ethics Today: The Singapore Challenge*. Singapore: Federal Publications.
- Walder, A.G. (ed.) (1996) *China's Transitional Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Wang, G. (1991) *China and the Overseas Chinese*. Singapore: Times Academic Press.
- Wang, S. and Hu, A. (2001) *The Chinese Economy in Crisis: State Capacity and Tax Reform*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Westwood, R.I. (1992) *Organisational Behaviour: Southeast Asian Perspectives*. Hong Kong: Longman.
- Westwood, R.I. (1997a) 'Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for "Paternalistic Headship" among the Overseas Chinese', *Organisation Studies* 18(3): 445–80.
- Westwood, R.I. (1997b) 'Culture, Business Organisation and Managerial Behaviour in East Asia', in A.E. Safarian and W. Dobson

- (eds) *The People Link: Human Resource Links Across the Pacific*. Toronto: University of Toronto Press.
- Westwood, R.I. and Leung, S.M. (1993) 'Embracing Mammon: The Acculturation of PRC Trainee Managers to US Business Culture', proceedings of the 2nd World Business Congress of the International Management Development Association, Turku, Finland.
- Westwood, R.I. and Leung, S.M. (1996) 'Working under the Reforms: The Experience and Meaning of Work in a Time of Transition', in M. Brosseau, S. Pepper and Tsang Shu-ki (eds) *China Review*, pp. 367–424. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Westwood, R.I. and Posner, B.Z. (1997) 'Managerial Values across Cultures: Australia, Hong Kong, and the United States', *Asia Pacific Journal of Management* 14(1): 31–66.
- Whitley, R. (1992) *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*. London: Sage.
- Yang, C.F. (1988) 'Familism and Development: An Examination of the Role of Family in the Contemporary China Mainland, Hong Kong, and Taiwan', in D. Sinha and H.S.R. Kao (eds) *Social Values and Development: Asian Perspectives*. New Delhi: Sage.
- Yang, K.S. (1986) 'Chinese Personality and Its Change', in M.H. Bond (ed.) *The Psychology of the Chinese People*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Yang, K.S. (1993) 'Chinese Social Orientation: An Integrative Analysis', in L.Y. Cheng, F. Cheung and C.N. Chen (eds) *Psychotherapy for the Chinese*. Hong Kong: Dept of Psychiatry, Chinese University of Hong Kong.
- Zhao, L. (1985) 'The Problem of Reforming the Wage System in Our Country', *Chinese Economic Studies* 18: 38–9.
- ROBERT WESTWOOD is at the University of Queensland Business School, University of Queensland, Brisbane, QU0 4072, Australia. [email: b.westwood@business.uq.edu.au]
- PETER LOK is at the Australian Graduate School of Management, University of Sydney/University of New South Wales, UNSW, Sydney, NSW 2041, Australia.

Résumé

Le sens du travail en contexte chinois: une étude comparative (Robert Westwood et Peter Lok)

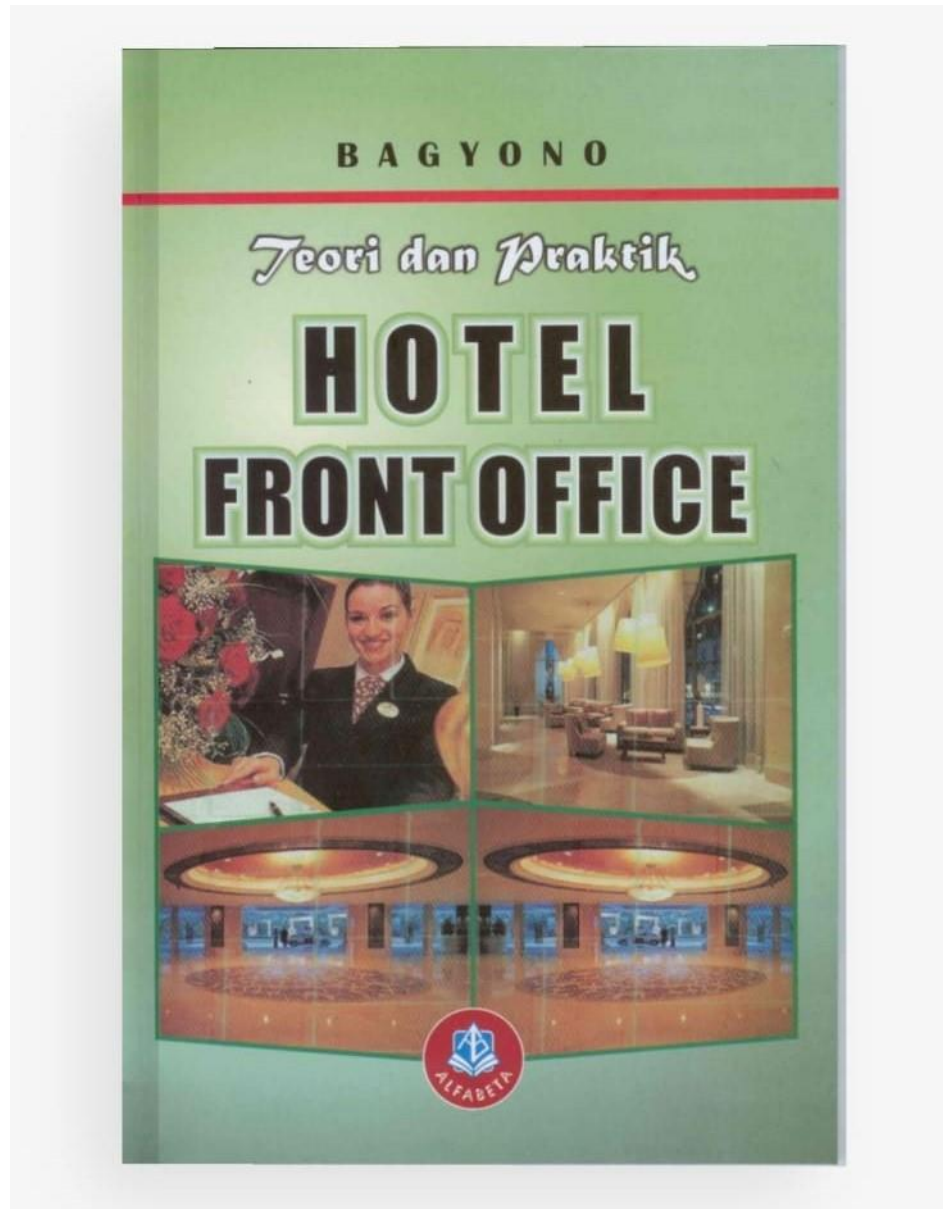
Cet article explore le sens accordé au travail pour les populations d'ouvriers chinois dans deux contextes différents, Hong Kong et Beijing. Cinq significations majeures du travail ont été mesurées et reliées à l'environnement socio-culturel, économique et politique dans les deux localisations. L'analyse des données suggère des similarités mais aussi des différences significatives dans le sens accordé au travail. Ces deux contextes chinois valorisent positivement le travail qui occupe une place centrale dans la vie. Le travail se fonde sur une vision hautement pragmatique et instrumentale. Mais il y a aussi des différences subtiles, comme dans l'importance perçue de l'objectif du travail, qui sont en partie attribuables à des conditions socio-économiques différentes.

摘要

華人工作意義的比較

Robert Westwood and Peter Lok

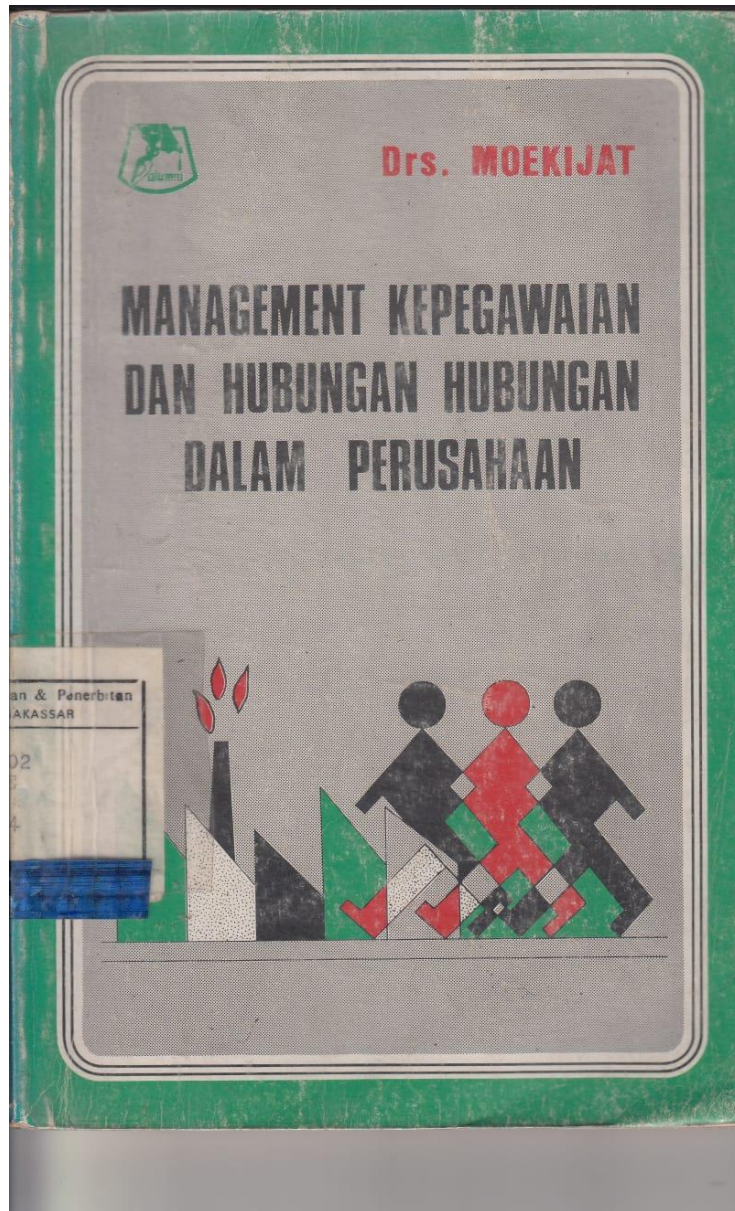
研究者根據五種主要工作意義理論及其同社會、文化、政治、經濟的關係，就香港和北京兩地華人在對工作的看法和態度上存在的異同進行了比較。研究分析結果表明兩地之間在工作模式上既有相似之處，也有不同的地方。兩華人都表現出比較強的以工作為中心和實用主義的態度。兩地華人在對工作目的和結果的態度上卻略有不同。研究者認為這是由于兩地存在不同社會和經濟背景的原因。



Title of book : *Teori dan Praktik Hotel Front Office*

Author of book : Bagyono

Publisher of book : Jakarta : Alfabeta, 2006



Title of book : *Management kepegawaian dan hubungan dalam perusahaan*

Author of book : Moekijat

Publisher of book : Bandung : Alumni, 1975

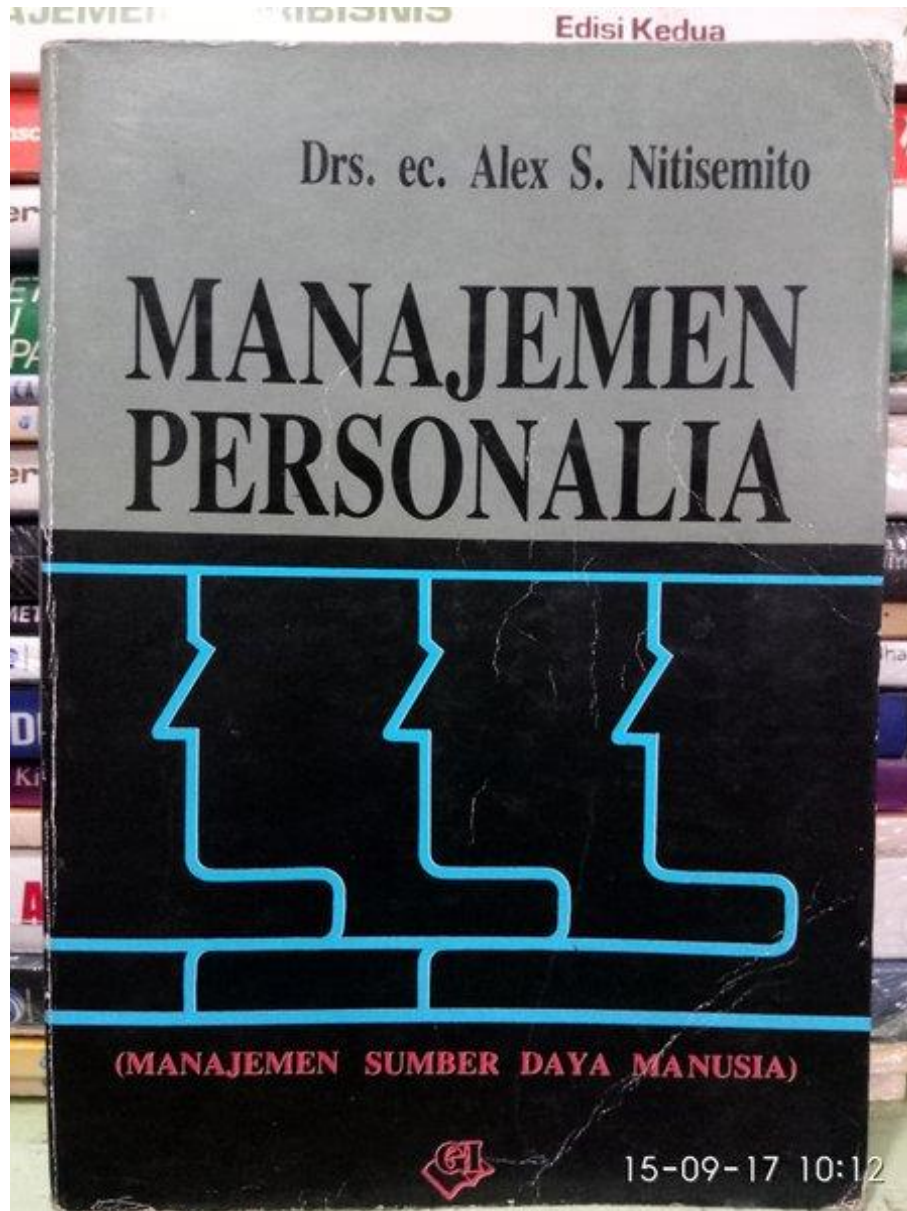


eBook - PDF

Human Resource Management, eBook, Global Edition

R. Wayne Mondy, Joseph Martocchio

Title of book : Human Resource Management (Fourteenth edition)
Author of book : R. Wayne Mondy, Joseph J, Martocchio
Publisher of book : Pearson, Harlow, Essex, England, 2016



Title of book : Manajemen Personalia : (Manajemen Sumber Daya Manusia)
Author of book : Alex S. Nitisemito
Publisher of book : Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988

Jenis Lingkungan Kerja



©pexels

Dari pengertian lingkungan kerja yang telah dijabarkan di atas, bisa disimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berupa benda fisik yang bisa disentuh dan dilihat. Lingkungan kerja juga menjadi hal abstrak non-fisik yang memengaruhi kinerja seorang karyawan. Fisik dan non-fisik ini kemudian bisa menjadi dua jenis lingkungan kerja. Untuk lebih jelasnya, simak penjelasan jenis lingkungan kerja di bawah ini!

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah keadaan yang berbentuk secara fisik yang berada di sekitar tempat kerja. Lingkungan



2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah keseluruhan hubungan yang termasuk dalam urusan kerja. Seperti hubungan karyawan dengan pimpinan, maupun hubungan karyawan dengan karyawan yang lain.

Jenis lingkungan kerja non-fisik utamanya berpengaruh juga dalam produktivitas karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan hendaknya wajib menciptakan lingkungan kerja non-fisik yang mendukung kerja sama antar seluruh elemen dalam perusahaan. Lingkungan kerja non-fisik setidaknya harus terbuka dan suportif supaya karyawan merasa dihargai dan didukung. Bila lingkungan kerja non-fisik ini tidak baik, maka kinerja akan terganggu.

Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan





The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at:
www.emeraldinsight.com/0144-333X.htm

IJSSP
36,1/2

The meanings of work in a public work scheme in South Africa

Anne Hilda Wiltshire

*Department of Sociology and Social Anthropology, Stellenbosch University,
Stellenbosch, South Africa*

2

Received 8 February 2015
Revised 11 April 2015
Accepted 17 April 2015

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to link theories on the meaning of work with the meanings participants in a public work scheme attribute to work, in a context of high national and local unemployment and precarious employment.

Design/methodology/approach – This study followed a qualitative strategy to allow participants to express their own meanings of work through a work-life history approach. Findings from eight interviews are substantiated by two focus groups and thematically analysed.

Findings – Analysis of the findings revealed a high correlation with Kaplan and Tausky's typology of the meanings of work (1974). The implication of this grounded approach is that this study expands the typology from six to eight factors. In this manner, work in a public work scheme not only has meaning as an economic activity, a structured routine, intrinsic satisfaction, interpersonal experiences, social status and a morally correct activity, but is also gendered and an opportunity for training.

Originality/value – Apart from expanding Kaplan and Tausky's typology on the meanings of work (1974), this study highlights the added-value of public work schemes, in that, by providing the unemployed with the opportunity to work, they also improve their quality of life in a number of aspects.

Keywords Community work programme, Employment guarantee programme, Meaning of work, Public works programme

Paper type Research paper

Introduction

The South African economy is heavily dependent on “minerals, energy[,] large capital-intensive ventures [and the] financial sector” (Marais, 2011, p. 181). This mineral-energy complex demands intermediate and high skills using a shrinking core of permanently employed workers. Even the informal economy “is not based on small scale production for local markets, but is mostly retail-based” (Pointer, 2010). Thus, corporate penetration acts as a barrier against the poor and job creation.

For example, although unemployment in South Africa is 25 per cent narrowly and 33 per cent broadly (Statistics South Africa, 2015), in some municipalities narrow unemployment is 62 per cent (Statistics South Africa, 2012). This stands in sharp contrast to the global unemployment rate of 9 per cent (Indexmundi, 2011). What is more, only 43 per cent of working age South Africans have work while 35 per cent of the labour force is permanently employed, in contrast to 32 per cent temporarily employed and 33 per cent broadly unemployed (Statistics South Africa, 2015). In some fruit farming areas, like Grabouw, temporary workers constitute 55-79 per cent of the employed, in low and high seasons, respectively (Theewaterskloof Municipality, 2013, p. 9). The combination of unemployment and temporary work means that there is high-labour insecurity in South Africa. What is more, there are also no social grants for

The author would like to thank her supervisor Dr Khayaat Fakier at the Stellenbosch University for her guidance and hard work. She was the inspiration for this research and paper and has become a role model to emulate.





Wiltshire 2016 The meaning...



the unemployed and under-employed. Thus, employment guarantee programmes (EGP) are a manner through which to provide the latter with income security.

Whilst social assistance provides grants for the “deserving”, means-tested, poorest of the poor children, the sick and elderly, EGPs provide work to working age unemployed and under-employed adults, often excluded from grant eligibilities. Such a mechanism, known as the Expanded Public Works Programme (EPWP), was introduced in 2003. Its purpose is to reduce unemployment by creating labour intensive work for the unemployed in all government departments, provinces and municipalities. An extension of the EPWP is the Community Work Programme (CWP), which provides a minimum level of long-term employment for those structurally excluded from the economy, of working age and willing yet unable to find work. In this manner, it “provides a bridging opportunity for unemployed [...] who are actively looking for employment” (Department of Cooperative Governance and Traditional Affairs, 2014a). CWP workers are employed two days a week, usually from Monday to Thursdays for R71 (\$6.20[1]) a day. This wage is not a substitute but a supplement to any existing informal incomes. The CWP is distinct from the EPWP in that it does “socially useful” work in in areas of high unemployment. The work is identified by the communities themselves as services that they require, such as street cleaning, crèches and home-based care. CWP participation has improved living standards, confidence in seeking employment (Cochrane, 2011), school attendance, created social cohesion, lowered crime rates and restored dignity to the unemployed (Phillip, 2010). By 2014 there were 206,166 people employed by the CWP across 140 municipalities (Department of Cooperative Governance and Traditional Affairs (CoGTA), 2014b).

This study was done in Grabouw, in the Western Cape of South Africa, known for its apples, pears, greenhouse cut flowers, rose growing and, recently, wines. This site was one of two sites in the Western Cape at the time of the study and was selected, instead of urban Manenberg, because it is a rural area where job opportunities are almost entirely limited to temporary work. Farms in Grabouw employ 2,233 permanent workers, 2,679 temporary workers in low season and 8,232 in high season (Theewaterskloof Municipality, 2013, p. 9). Compared to the national official unemployment rate of 24 per cent, in this municipality it is 42 per cent (Theewaterskloof Municipality, 2012, p. 24). This combination of high unemployment and precarious work meant that the site was suited to the aim of this study: to link theories on the meaning of work (MOW) with the meanings that CWP participants attribute to work in a context of high national and local unemployment and precarious employment (Figure 1).

To date no studies have been done on the meanings of work for under-employed workers on public work schemes, or similar programmes. A comparable study was done on the satisfaction of workers with a former EGP in Argentina called the *Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados* (Programme for unemployed male and female heads of households) (Tcherneva and Wray, 2012). This indicated that workers were most satisfied because it gave them something to do (41 per cent), improved their natural environment (26 per cent), they helped the community (13 per cent), learned (9 per cent) and received an income (7 per cent). However, these results highlight their satisfaction with the EGP rather than the meanings of work *per se*.

Definitions of work

Work is a dynamic concept with various synonyms, definitions and juxtapositions. First, work refers to the importance of an activity, the time and energy spent and the rewards gained (Andersson, 1992, p. 101). It also incorporates the workers’ “creative,

Work in a
public work
scheme in
South Africa

3



IJSSP
36,1/2

4

Figure 1.
Map of Grabouw in
South Africa



Source: Google Maps (2015)

conceptual [...] analytic thinking [and] manual aptitudes" (Standing, 1999, p. 4). It thus "affirm[s]" workers, makes them "feel content" and allows them to "develop freely [their] physical and mental energy" (Marx, 1978, p. 74). Work is then satisfying because of rewards and activities not related to the workplace (Andersson, 1992, p. 103).

In contrast, labour refers to the "stimulus value, structure and autonomy" in the workplace (Andersson, 1992, p. 101). It is "arduous [...] done under some duress, and some form of control by others, institutions, technology, or [...] a combination of" these (Standing, 1999, p. 4). Labour is also alienating separating workers from its conception, production process and product. This can lead to a loss of satisfaction when the actual experience of labour as suffering does not match the expectation of work as rewarding (Andersson, 1992, p. 103).

Moreover, the increasing casualisation of work has led to a change in the meaning of a job. This no longer refers to "an ongoing relationship with an employer who pays a wage or salary for the performance of tasks which utilise a set of occupational skills which more or less remain constant over the period of employment" (Watson, 2003, p. 371). Rather, a job increasingly refers to a particular "set of skills and competencies" (Watson, 2003, p. 371) which workers have to continually update. In this manner, jobs are more akin to "projects" requiring differing skill sets (Vallas, 2012, p. 71).

However, work may not be a regular activity nor a sufficient way of making a living. Instead, it may simply be an occupation, a way of keeping one occupied rather than earning a living. Thus, people can be unemployed in that their time is not "geared to productivity", "obtaining a money income" (Bourdieu, 2013, p. 148), actively looking for work in defined timelines (Statistics South Africa, 2015, p. xxi; Posel *et al.*, 2014), yet still be occupied. In much the same way, EGPs conceal unemployment by keeping the unemployed occupied. This state of occupation allows people to maintain their "dignity and self-respect" by demonstrating that unemployment stems from "an objective situation" rather than their individual "laziness" (Bourdieu, 2013, p. 173). This is paramount in communities of high unemployment because mutual aid to the unemployed bridges insecure rhythms of work.

Definitions of work also vary in the emphasis given to foregrounding specific traits such as economic rewards, physical or mental strain. For this reason, an inclusive definition is used in this study. This is that work is "a social activity where an individual or group puts in effort during a specific time and space, sometimes with the expectation of monetary – or other kinds of – rewards, or with no expectation of



Wiltshire 2016 The meaning...



reward, but with a sense of obligation to others" (Webster *et al.*, 2003, p. 7). Here the socially reproductive, unpaid, work done with a "sense of obligation to the household, [...] friends, or [...] neighbours" is included alongside paid work (Webster *et al.*, 2003, p. 7).

Meanings of work

Due to variations in the MOW, this study refers to the plurality of "meanings". For example, the mere fact of having a job raises a person's self-esteem (Tausky, 1969, p. 54). This is because work means having a purpose; it is also an outlet for "personal creativity and fulfilment" and forms the "axis of human self-making" (Gini and Sullivan, 1987, p. 649). In this manner, work shapes people and their identities to such an extent that our quality of life depends on the quality of our work (Gini and Sullivan, 1987, p. 649).

Further, meanings seem to vary within classes. Amongst the middle class, for men work means "having a purpose, gaining a sense of accomplishment [and] expressing [oneself]", for women it is an opportunity to use their skills and "a place to connect with others" (Barrett, 2013, p. 154). However, amongst the working class, for men work predominantly means having "something to do" (Morse and Weiss, 1955, p. 198; Tausky, 1969, p. 54), whilst for women it has greater meaning as a socially accepted source of income and a means to an income (Barrett, 2013, p. 146).

However, if only 44 per cent of working age people in South Africa are employed (Statistics South Africa, 2015), what is the meaning of unemployment? Ezzy suggests that it damages people's self-image, life plans and social identities (2001). According to Marx, this is because the employed practically and actively alienate themselves by working because: firstly, they are coerced into working, not developing themselves mentally or physically, second, the outcome of their work is not theirs, not owning what they produce and paid only for their ability to work and working time, third, the terms and mode of work is controlled by managers, so workers do not utilise their creative capacities, fourth, workers are also alienated from each other by the specialised nature of their work which does not allow for mutual identification of their productive activities (Marx, 1978, p. 74). The greater the alienation, the less aware workers are of it and the more they experience their situation as inevitable (Bourdieu, 2013, p. 160).

The unemployed, on the other hand, cannot realise themselves through work, identify with others or meet their own needs through work (Marx, 1978, p. 81). They also alienate workers, though not themselves (Marx, 1978, p. 81). Do the unemployed then reaffirm themselves and if so how? Ezzy's findings suggest that they do indeed affirm themselves when their "creativity stifled by employment is released" liberating them from "meaningless work" and allowing them to connect with their "real selves" (Ezzy, 2001, p. 19). This affirmation comes from the enjoyment they derive when the outcome of their activities are either valued, utilised or consumed by others (Marx, 1978, p. 102).

These activities, or occupations, are not merely a means of making a living but are the basis by which one is able to plan one's life (Bourdieu, 2013, p. 173). This is because being unoccupied not only means a life without work but also having no workplace and daily tasks. This insecurity impedes an awareness of time and the ability to invest in a future, which becomes left to chance (Bourdieu, 2013, p. 176). Unemployment also reverses people's gender roles in society and causes psychological and emotional distress. Apathy and fatalism can also set in whereby activities that may have been temporary become permanent as people become used to "pretend work" (Bourdieu, 2013, p. 176).

Work in a public work scheme in South Africa

5



IJSSP
36,1/2**6**

because they prefer being occupied rather than inactive (Surender *et al.*, 2010, p. 217). Thus, having a stable and structured life, regular and steady income, provides a "security plateau" whereby people are able to satisfy their basic needs (Bourdieu, 1979, p. 54). However, for individuals to envisage a notion of time and plan for the future their incomes have to exceed subsistence, the "threshold of calculability" (Bourdieu, 1979, p. 54).

This then begs the question of the meanings of work for the unemployed. Kaplan and Tausky have shown that the "chronically unemployed [...] do not differ significantly from the employed working class [...] with respect to the meanings they attach to work" (1974, p. 195). For most, work was a means to economic security and the unemployed would continue working even if they did not have to or did not need money, correlating with the choices of the employed as per Tausky (1969), Jakubowski (1968) and Morse and Weiss (1955). The reasons for which the unemployed would continue working were because: it keeps them busy (52.1 per cent); for intrinsic satisfaction (23.3 per cent); it is morally correct to work (12.8 per cent); and lastly, for economic rewards, 9.1 per cent (1974, p. 194). Although these findings matched those of Morse and Weiss (1955) on the whole, what is significant is that work had meaning as an intrinsic reward for twice as many unemployed than employed.

Drawing on previous studies, Kaplan and Tausky (1974) devised a typology of the meanings of work (p. 186) broken down into expressive and instrumental meanings. Expressively work has meaning as: first, an intrinsically satisfying activity; second, a status and prestige bestowing activity; third, a morally correct activity; and fourth, a source of satisfying interpersonal experiences. Instrumentally, work means: fifth, an economic activity, a means of survival; and sixth, a scheduled or routinised activity keeping one occupied.

This typology is useful in a number of ways. Not only does it apply to the meanings of work for the employed and unemployed, but it also summarises the findings of previous research into a succinct model. Further, since 1974 it has not been challenged although Barrett (2013, p. 138) suggests that it has been expanded by Drenth (1991) to include the burden of work. However, Barrett referred to Drenth's analysis of the definition of work in the MOW study, which formed the basis for his argument against such singular approaches to studying the meanings of work and where he called for more integrated:

[...] comprehensive stud[ies] [...] comprised of personality factors, [...] attitudes, [...] values, personal history and development, [...] environmental conditions and macrosocial indicators (Drenth, 1991, p. 132).

Finally, this study followed a grounded approach whereby thematic analysis of the findings suggested eight themes. Post-analysis, a review of previous research showed a high correlation between the findings and the typology of Kaplan and Tausky (1974). For this reason, this study uses the typology to structure the findings and expands the typology from six to eight factors.

Research methods

This study followed a qualitative strategy to allow participants to express their own meanings of work. It used a work-life history approach to elicit meanings of work because "life histories [like meaning] are always 'relational' in the sense that what people say is related to the temporal, spatial and social context of its narration" (Jackson and Russell, 2010, p. 186). This meant that each participant was asked to recount their work-life history and other income-generating activities, since the time they left full-time education. To aid rich data collection, participants were probed to



elaborate and explain: their decisions; reasons; how they felt; and how they were perceived. I also probed participants for findings of previous research on the meanings of work and my own queries regarding the CWP, using an aide-memoire. These interviews were then transcribed and analysed alongside interview notes and collated into themes. These themes along with the interview schedule informed subsequent discussions in gendered focus groups to check for consistency and reliability of findings with a wider group of participants. Finally, the findings of the focus groups were then analysed alongside themes from the individual interviews.

To gain a better understanding of the meanings of work across different categories of work, participants were purposefully selected from each of the CWP's long standing useful work categories of: suburb cleaning; co-operatives; health; early childhood development (ECD); schools; non-governmental organisations (NGOs); and food gardens. For the focus groups, participants were selected from categories of work employing the most workers: suburb cleaning and health; as well as the newly established category of community safety. None of the interview participants were included in the focus groups. Interviews lasted about two hours and were conducted in venues of the participants' choice: at their work or homes. These were held between 9 a.m. and 2 p.m. from Monday to Thursday and a translator assisted in two interviews and a focus group with Xhosa participants. This was to prevent any misunderstandings because, although I speak and understand Xhosa, I am not a first language Xhosa speaker. The gender distribution of participants was representative of CWP workers in Grabouw. There were 30 participants in this study, see Table I, all ranging between the ages of 24 and 56. Each participant completed written consent forms guaranteeing the confidentiality of the interviews and their anonymity, wherefore they are referred to with pseudonyms in this study.

Findings

The themes that emerged from the findings largely corresponded to Kaplan and Tausky's typology of the meanings of work. I thus structure the findings in accordance with their typology and the additional themes of work as gendered and an opportunity for training expand the typology from six to eight factors.

Work as an economic activity

The MOW as an economic activity is instrumental because it is a means to an income to satisfy workers' needs beyond the realm of their work (Kaplan and Tausky, 1974, p. 186). For many this was the primary motivation for working. They worked because "if you don't work then you don't have money" (Anke, participant) and "life depends on money" (Liwa, participant).

The salary they earn is used "to put food on the table" (Xola, participant), "for the power" (Patrick, participant), "to buy things I needed for school" (Bianca, participant),

Work in a
public work
scheme in
South Africa

7

	Females	Males
Interviews	6	2
Focus groups	12	10
Total participants	18	12

Table I.
Distribution of
participants



IJSSP
36,1/2

8

“to give the best to my kids” (Anke, participant) and “to help out [their family and extended family] financially” (Anele, Simone and Anke, participants). Thus, the reason that they work is to be able to pay for commodities needed to live. For example, “Anele” used to live in informal housing until she was given a government house for “free” (participant). However, this means that she has the added burden of paying municipality rates and taxes for land and water, which she did not pay living in informal housing. Thus, although citizens receive social protection through social grants and EGPs, “government undermines the ability of households to obtain their basic needs” (Mosoetsa, 2011, p. 39) through privatisation of services.

Not having incomes that satisfy their needs leads to problems in the community. For example, NGO crèche fees are R100 (\$8.73) per month, but since “parents can’t afford the fees [...] many children were unsupervised” (Anke, participant). This is a consequence of the “prioritization of social grants over the direct care services” wherefore “care for the [children, elderly and disabled] remains predominantly a private household concern” (Fakier, 2014, p. 139). This negatively affects the most disadvantaged carers and “consigns the children of poor families to childcare of questionable quality” (Williams, 2001, p. 1446).

Further, income insecurity “pushes people to a lot of things”, “men fall in drugs, women begin to drink” (Bongani, participant) “or steal or armed robbery” (Mbulelo, participant). Just the difference of having “bread [...] makes that they don’t die or steal or kill for it” (Daniel, participant). Thus, working on the CWP means having a stable income and that “most of the people are surviving with this job” and “not a criminal *at this moment*” (Lino, participant; emphasis added).

Therefore, for some, the primary MOW is that it provides access to money to purchase commodities needed to survive (Kaplan and Tausky, 1974; Tausky, 1969).

Work as being routinised and active

The MOW as a “scheduled or routinised activity that keeps people busy” is also instrumental (Kaplan and Tausky, 1974, p. 186). A prominent theme in the interviews was the activity of working. Participants commonly described work as “keeping me active” (Anele, participant), “keeps me busy every day” (Bianca, participant).

The activity of work was contrasted to the “unusual” inactivity of unemployment, “because my body was used to work and then I had to sit at home just doing nothing” (Anele, participant). Unemployment was described as “really frustrating especially to get up in the morning and [...] not go work and by six months I was so frustrated that I just wanted to give up” (Anke, participant).

This illustrates how CWP workers’ quality of their life depends on their ability to be active through working (Gini and Sullivan, 1987, p. 649) and to plan their lives (Bourdieu, 2013, p. 173). Thus, CWP workers prefer to work and earn an income to staying at home because it provides them purpose, structure and routine. However, it may also be that they work to differentiate themselves from the stigmatisation suffered by the unemployed as lazy (Bourdieu, 2013, p. 173), lacking moral restraint (Crompton, 2008, p. 139) or the assumption that they “maintain themselves by illicit means” (Thompson, 1968, p. 60), because the unemployed in the community are “stereotyped [as] irresponsible” (Anele, participant).

Work as intrinsically satisfying

The MOW as intrinsically satisfying refers to the enjoyment and sense of accomplishment gained through working, the need for responsibility and autonomy.





Wiltshire 2016 The meaning...



CWP workers liked their work because they felt it useful to and valued by others, as opposed to working on farms where:

[...] all the years you see your salary but not a thank you [...] but now in this work at the end of the day you can think back and think I have made a change in that one's life (Natasha, participant).

For some, the ability to make a positive change in others' lives and thus to feel validated through their work "is more worthwhile than the money, [...] money is not such an issue" (Bianca, participant). Like "Amy" who gained permanent employment in the local health clinic but "came back [to the CWP] because I like to be between my own kind of people where the needs are" (participant). This is not an exception because CWP workers earn R568 (\$49.59) per month when they could earn R1,000 (\$87.30) a week in local farms for six months of the year, potentially earning four times more a year. In spite of this, they choose to:

[...] work for a year every day for a little money then you know that [...] there is money but if you go work for that six months then there is only for that six months a lot and then there is nothing left over (Natasha, participant).

This indicates that workers prefer income security to a high income, as with workers in the Working for Water Programme who "prefer [...] financial stability" (Community Agency for Social Security 2007, cited in Hough and Prozesky, 2012, p. 334). This is because their "needs are so much greater than their means", reason for which even when they earn a higher wage, they are not able to save (Bourdieu, 1979, p. 68). Thus, for some people "money is not such an issue, I don't work because I want money, [but] because I have to have money" (Anke, participant. Emphasis added). Instead, their "passion for work is more worthwhile than the money" (Bianca, participant).

For the former, they worked because it was their "passion", a term used overwhelmingly by workers. For instance, women cited giving up working on the farms "because I found out I had more of a passion working with kids" (Rebecca, participant), "for people", "to give back to the community" (Anke, participant), a "passion [...] for teaching" (Tasneem, participant) and "to help people" (Natasha, participant). They contrasted this to working on farms where they "went to work because I had to earn money not because I loved my work" (Anke, participant).

They also liked their work because it was different every day and they did not know what the day would hold until they arrived at work. For this reason they did not see their work as "work" *per se* but rather saw it as "giving a hand in the community" (Bianca, participant) and "part of my life, my daily routine" (Rebecca, participant), "the word work just comes up when we have a meeting, then we hear it is a work that we have" (Bianca, participant). For them:

[...] if someone works then it is that they go out and do something specific the whole day, like washing cars the whole day and not doing anything else (Anke, participant).

What they do, however, does not seem like "work" because:

[...] here it is all different every day, we help out here and there we never know what we'll do tomorrow (Bianca, participant).

It's fantastic because every morning when I stand up I have new ideas, if I come in today then I say let's do this here and do that there, so it is a nice challenge (Kayla, participant).

Workers thus derived meaning from work because they are given opportunities to make autonomous decisions. They also value the unpredictability of their work as supposed to repetitive tasks.

Work in a public work scheme in South Africa

9





Wiltshire 2016 The meaning...

IJSSP
36,1/2

10

The MOW as primarily intrinsically rewarding predominated amongst women who had been involved in voluntary work before receiving a CWP wage. They began voluntary work, mostly once unemployed, because they “saw the need and the lack and where we could make a difference” (Bianca, participant) or they “just want[ed] to help” (Kayla, participant). Voluntary work was an opportunity to be creative and self-actualise (Ezzy, 2001; Gini and Sullivan, 1987, p. 649), to affirm themselves through work that “makes them ‘feel content’ and happy” (Marx, 1978, p. 102). However, it is not unusual for “women in poor communities [to] demonstrate great creativity in supporting others” (Fakier, 2014, p. 147), known as the “agency of the poor” (Mosoetsa, 2011, cited in Fakier, 2014, p. 147). In this manner, the number, type and value of rewards are more important (Andersson, 1994, p. 147) than financial rewards. On the other hand, for men and women who had approached the CWP for employment this was a secondary MOW.

This finding contradicts two previous studies. First, even though these workers are not middle class, work for them still meant “having a purpose, gaining a sense of accomplishment [and] expressing [themselves]” (Morse and Weiss, 1955, p. 198). Second, in doing voluntary work, CWP workers do not show a cultural shift in values towards a greater sense of self-indulgence (Sorokin, 1941, cited in Vecchio, 1980, p. 366) and increased interests in leisure-life (Vecchio, 1980, p. 366).

Work as morally correct

The MOW as morally correct means that work fulfils a role in society that is prescribed to be right and correct (Kaplan and Tausky, 1974, p. 186). A popular theme was that their work was appreciated and supported by the community because they are working “for the community” (Anele, participant) and are “helpful to the community” (Liwa, participant). However, “people who can work but don’t want [to] just because their husband is working are stereotyped [as] irresponsible” (Anele, participant), in spite of the fact that “there are lots of people here without work” (Simone, participant).

Not only the community but their families, husbands and partners also support CWP workers. This is sometimes with “money, other times food” (Anele, participant), a “hamper or clothes” (Rebecca, participant) or “paying the school fees” (Bianca, participant). Moreover, even the CWP wage is seen as “a token of appreciation” for their work (Rebecca, participant) because “it is too small to say it is a salary” (Brandon, participant).

Therefore, people are not discriminated against for not working *per se* or because of irregular pay or work, since “there isn’t work every day” in Grabouw (Rebecca, participant), but because they can work but choose not to. They are deemed lazy because they are not occupied (Bourdieu, 2013, p. 173). In this manner people are measured through the activity of work (Beck, 2000, cited in Vallas, 2012, p. 168), whether paid or unpaid, even though capitalism increasingly becomes a system without work.

Work as an interpersonal experience

The MOW as an interpersonal experience refers the social relations with other workers, their “affiliative” relations, rather than the rewards gained from working (Kaplan and Tausky, 1974, p. 186).

For example, the participants in co-operatives “put in more effort because we are not just working for money, we also shar[e] ideas” (Liwa, participant). Even in previous jobs that they did not enjoy many said that what they liked was socializing with





Wiltshire 2016 The meaning...



co-workers. For instance, "in the functions I could speak to everyone at their level" (Kayla, participant) and in farm packinghouses, "I liked socialising with people [and] made a lot of friends" (Bianca, participant). This seems to be because:

[...] we are very dependent on one another, I would actually say we are sisters because we talk with each other about everything [...] you can't wait to be back at work to be with your friend and talk with your friend (Jessica, participant).

Workers thus derive meaning from work because of the interpersonal relations they build. This they contrast to the alienation of work in isolating them from social relations in the workplace and community. This cannot be underestimated because the importance of interpersonal relations has meant that some choose to work on the CWP rather than formal employment because "I like to be between my own kind of people" (Amy, participant). This means that work can have more meaning as an interpersonal experience than an economic activity.

Work as bestowing status and prestige

The MOW as a status and prestige bestowing activity refers to the desire for economic and/or social status through tasks or co-workers, friends and family (Kaplan and Tausky, 1974, p. 186).

CWP workers' status and prestige is not derived from their salary but through social recognition from friends, family and the community for their work. This is because people "see that what we are doing is right for every one of them so they liked it" (Anele, participant) and "they have more respect for you" (Anke, participant), the community even helped "Liwa" to start his business.

The CWP school assistants are also bestowed with prestige by the children who "in the holidays call my name and it's nice because respect comes from both sides" (Anke, participant). Participants also noted that "we are safe walking around because the community knows we help them" (Rene, participant).

CWP workers also "wear a uniform" which they are proud of because and it makes "me feel like a working person" (Jessica, participant). A light joke in the community is that the home-based carers (CHBCs) are no longer "season dolls" – temporary workers on farms – but are now "street nurses" (Jessica, participant), proud and respected in spite of their lack the qualifications.

Thus, CWP workers gain social status and prestige through the useful work that they do in the community, though not economic status. For this, they are looked up to and even guarded against crime. In this manner they also regain their self-image and social identity which was lost in the "tragic narrative" of unemployment (Ezzy, 2001), concurring with Gini and Sullivan (1987) that work shapes identities and that the quality of life depends on the quality of their work (p. 649) because the mere fact of working raises self-esteem (Tausky, 1969). Here, their satisfaction in work is gained from prestige and status not related to the workplace (Andersson, 1992, p. 103) but to how they are perceived by others.

Thus far, my findings correspond to Kaplan and Tausky's (1974) typology based on reviews of previous studies on the meanings of work (p. 186). However, my findings illustrated two further prominent themes not included in the typology.

Work as gendered

All of the participants who had been volunteers before receiving a CWP wage, except one, were women involved in care-work. They suggested that the lack of men in

Work in a public work scheme in South Africa

11





Wiltshire 2016 The meaning...

IJSSP
36,1/2

12

care-work was due to their "masculine role [of] breadwinner" (Williams, 2001, p. 1445) because "they have a responsibility to look after their family" (Claudia and Xola, participants) through paid work. It also seems "that their dignity is linked with success at work" (Williams, 2001, p. 1445) because men "have more pride than women they won't want to lower down like a woman and begin from the bottom, he will rather go somewhere to get a real job" (Jessica, participant), "even though he has nothing he won't work for this R500 [\$43] he will rather go to the bar than work for this" (Tayla, participant). This was validated by participant men who confirmed that:

[...] the men aren't prepared to work for such a small wage, the women do it but the men mostly work on the farms they aren't interested in working for less money, if they don't have money then they rather stay at home (Thobile, participant).

Men then also reflect the ideology of men as breadwinners: explaining that they could not work for free because "my family is looking up to me and a lot of things are depending on me" (Liwa, participant). Moreover, even though "Anke" was in a secure job with the CWP earning R2,000 (\$174.38) per month as a supervisor, he still aspired to a greater income to look after his wife and three children, although even though his wife earned four times his salary. This may account for why only 20 per cent of CWP workers in Grabouw are men.

Participants also reflect the gender roles in work. For example, after "Bianca" did a carpentry course she worked alongside men, they "treated me like a man", even "called me a man" (participant). Despite having done the same work as men, even she herself still refers to carpentry as "actually a man's work" (Bianca, participant).

Thus, it seems that few men participate in the CWP because the salary is not a familial wage. This means that men in Grabouw are defined through their financial success at work (Williams, 2001, p. 1445) and working for a survival wage may be detrimental to their dignity. Similarly, women continue to be defined by the confines of domesticity. However, although they have been able to substitute their unpaid reproductive work in the home for paid reproductive work, they are still somewhat excluded from traditional male work and continue to work in caring roles as CHBCs or in ECD.

Since participants conformed to gender roles in spite of rational decisions to the contrary, performing opposite gender roles and in spite of adverse financial circumstances, it seems that normative gender roles influence the work that women and men value most even when it "inhibits their 'agency freedom' to realise their capabilities in respect of employment" (Crompton, 2008, p. 137). This is because gender roles are interlinked with ideals and norms of our greater society (Williams, 2001, p. 1471).

Work as an opportunity for training

Many participants valued the opportunity to increase their skills and felt that working in the CWP would give them a better chance to access formal training. Although Kaplan and Tausky (1974) categorised the "desire for new experience[s], to learn [...] and to utilise and develop abilities in one's job—to self-actualise" (p. 186) as an intrinsic reward, it was a very prominent theme in my findings dominating many discussions wherefore I propose that it is a distinct category.

Participants "saw this programme as a learning opportunity" (Patrick, participant), instead of having "no job and sitting at home, I took this programme as a learning





Wiltshire 2016 The meaning...



process to uplift my skills" (Thobile, participant). They liked the fact that they were "learning" and it gave them hope that "maybe the doors will open tomorrow and we will have experience to get the job" (Lino, participant). Working and learning were closely related for the participants and they believed that "CWP work is useful because we gain skills we didn't have before" (Liwa, participant).

However, although most of them had been working on the CWP long-term, some for four years, most had not received any training because:

[...] there is only training for supervisors [...] it doesn't train all of us, only a few of them [...] we are not getting the skills, they are going for others (Thobile, participant).

Instead, workers share their skills and "we teach each other what the other doesn't know, like [Claudia] who has been trained" and disseminates her knowledge to the other workers (Jessica, participant). The CWP management recognised that they only select supervisors and facilitators for training because of the lack of funding to pay for training for everyone (Ethan, participant). However, the CWP do try to link workers with organisations that could provide training.

Conclusions

The findings of this study suggest that there is a difference in the meanings of work amongst workers on the CWP in Grabouw and that these meanings reflect and expand Kaplan and Tausky's (1974) typology of the meanings of work (p. 186), as illustrated in Table II. This suggests that further research is required to ascertain whether the expansion is specific to the CWP, EGPs or work in general.

Although I have attempted to separate the meanings of work into clear distinctive categories, this is an artificial portrayal of the meanings as experienced by the participants. This is because meanings of work interrelate and work has a multiplicity of meanings at the level of the individual as well as the community. Having said this, of the eight meanings of work, two were most prominent. One was the primacy given to work as being instrumental in gaining money to pay for necessities, the other that work is primarily intrinsically rewarding.

Prominent meanings of work not included in the typology of Kaplan and Tausky (1974) were the gendered MOW and work as an opportunity for training. It seems that few men participate in the CWP because they are defined through their financial success at work and that women continue to be defined by the confines of domesticity. Although work as an opportunity for training was also highly valued among participants, the shortage of funding means it is only available to a few. In spite of this the CWP encourages workers to view their work as an opportunity to train and gain experience to access formal employment. This is in spite of the fact that it is not due to a lack of training for which workers can find no work

Work in a public work scheme in South Africa

13

Instrumental meanings of work

- 1) Economic activity, as a means of survival
- 2) Scheduled or routinized activity which keeps one occupied
- 3) Opportunity for training^a

Expressive meanings of work

- 4) Intrinsically satisfying activity
- 5) Status – and prestige – bestowing activity
- 6) Morally correct activity
- 7) Source of satisfying interpersonal experiences
- 8) Gendered activity^a

Note: ^aNot included in the typology of Kaplan and Tausky (1974)

Table II.
Meanings of work in the CWP





Wiltshire 2016 The meaning...

IJSSP
36,1/2

14

(Webster and Fakier, 2012), but rather the structure of the economy that is increasingly less labour intensive, the feminisation of the labour market and its bias towards technological skills, for which the CWP does not cater. In such a climate, neither training nor education would necessarily alleviate structural unemployment (Standing, 2011).

Although workers aspire to well-paid regular employment, their low level of success means that the CWP is not bridging the divide between the two economies. Rather, by 2019 it will provide one million opportunities to work (CoGTA, 2014b) in an economy heavily dependent on mining, energy, capital ventures and finance (Marais, 2011). This may mean that the CWP's ratio of 65:35 on wages to non-wage costs (including training) needs to be revised to increase spending on certified skills training of participants. By implication, the ratio of government spending on skills development levies of 80:20 on workplace learnerships to un/under-employed skills funding would also need to be revised (Skills Development Act, 1998). This is especially in light of the fact that employers are reluctant to invest in certified skills training of temporary workers, as occurs in the agricultural sector (Wiltshire, 2016, p. 59), even though temporary workers constitute 65 per cent of the workforce (Statistics South Africa, 2015). Thus, the ratio of skills development funding should be revised to approach the ratio of 35:65 of permanent employees to un/under-employed workers in the labour force (Statistics South Africa, 2015). Further, as an employment safety net, the CWP only provides a small wage as income security to complement existing incomes. Even so, this income security means that the CWP provides a social floor, a minimum "security plateau" whereby individuals are able to satisfy their most basic needs (Bourdieu, 1979, p. 54). Even though this level of income may be insufficient, it has been shown to increase self-employment (Vawda *et al.*, 2013, p. 59), as does the basic income grant (Standing, 2013, p. 25).

Apart from a social floor, in providing the unemployed with the opportunity to work, the CWP also improves quality of life in further aspects. First, by being occupied it purports purpose, structure and routine to daily life. Second, in doing socially useful work, the unemployed feel useful, valued and gain social status. Finally, their state of occupation also enables access to social networks, which not only provide a source of mutual aid but also interpersonal relationships as well as skills through vicarious learning. However, being low-paid socially useful work, it allows women to supplant unpaid reproductive work for paid reproductive work but does not allow men access to a familial wage. This means that more women than men participate in the CWP.

By implication, the CWP is also reducing the centrality of commodification by not producing products for sale during working hours but remunerating socially useful work. The CWP thus liberates the unemployed from the domination of labour in society by severing linkages between activities, time and the value of commodities. It unbounds social relations from economic relations in rebuilding collective bodies and social solidarity dismantled by insecurity and commodification brought on by neo-liberalism (Standing, 2012, p. 1; Surender *et al.*, 2010, p. 217).

In conclusion, the CWP brings the money, social and care economies together whilst broadening the definition and MOW.

Note

1. At an exchange rate of 0.0873 US dollars (\$) to the South African rand (ZAR).



IJSSP
36,1/2

16

Phillip, K. (2010), *TIPS Policy Brief – Towards a Right to Work: The Rationale for an Employment Guarantee in South Africa*, Trade and Industrial Policy Strategies, Pretoria.

Pointer, R. (2010), "Short term delivery of social safety nets essential while tackling long term structural transformation to overcome inequality and poverty in South Africa", Institute for Poverty, Land and Agrarian Studies, Cape Town, available at: www.plaas.org.za/blog/short-term-delivery-social-safety-nets-essential-while-tackling-long-term-structural (accessed 3 September 2013).

Posel, D., Casale, D. and Vermaak, C. (2014), "Job search and the measurement of unemployment in South Africa", *South African Journal of Economics*, Vol. 82 No. 1, pp. 66-80.

Skills Development Act (1998), *Act No. 97*, Government Printers, Pretoria.

Standing, G. (1999), *Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice*, McMillan Books, London.

Standing, G. (2011), "Labour market policies, poverty and insecurity", *International Journal of Social Welfare*, Vol. 20 No. 3, pp. 260-269.

Standing, G. (2012), "The precariat: why it needs deliberative democracy", available at: www.opendemocracy.net/guy-standing/precariat-why-it-needs-deliberative-democracy (accessed 1 September 2013).

Standing, G. (2013), "India's experiment in basic income grants", *School of Oriental and African Studies*, Vol. 3 No. 5, pp. 24-26.

Statistics South Africa (2012), "Census 2011", available at: www.statssa.gov.za/Publications/P03014/P030142011.pdf (accessed 15 May 2013).

Statistics South Africa (2015), "Quarterly Labour Force Survey, Quarter: 2 2015", available at: www.statssa.gov.za (accessed 11 February 2016).

Surender, R., Noble, M., Wright, G. and Ntshongwana, P. (2010), "Social assistance and dependency in South Africa: an analysis of attitudes to paid work and social grants", *Journal of Social Policy*, Vol. 39 No. 2, pp. 203-221.

Tausky, C. (1969), "Meanings of work among blue collar men", *The Pacific Sociological Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 49-55.

Tcherneva, P. and Wray, L. (2012), "Beyond full employment: the employer of last resort as an institution for change", C-FEFS Working Paper No. 732, Center for Full Employment and Price Stability, Kansas City, MO.

Theewaterskloof Municipality (2012), "Annual Report 2010/11", Theewaterskloof Municipality, Caledon.

Theewaterskloof Municipality (2013), *3rd Generation IDP 2012-2017*, Theewaterskloof Municipality, Caledon.

Thompson, E.P. (1968), *The Making of the English Working Class*, Penguin, Harmondsworth.

Vallas, S.P. (2012), *Work: A Critique*, Polity Press, Cambridge.

Vawda, S., Prinsloo, M., Mostert, A. and Mazibuko, N. (2013), *The South African Community Capabilities Study: The Community Work Programme*, Centre for Democratising Information, Pretoria.

Vecchio, R. (1980), "The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited", *The Academy of Management Journal*, Vol. 23 No. 2, pp. 361-367.

Watson, T. (2003), *Sociology, Work and Industry*, 4th ed., Routledge, London.

Webster, E. and Fakier, K. (2012), *The Socio-Economic Impact of the Community Work Programme as Potential Employment Guarantee Scheme*, Gauteng Department of Economic Development, Johannesburg.



Webster, E., Buhlungu, S. and Bezuidenhout, A. (2003), *Introduction to Sociology: Work and Organisations*, University Oxford Press, Cape Town.

Williams, J. (2001), "From difference to dominance to domesticity: care as work, gender as tradition", *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 76 No. 3, pp. 1441-1493.

Wiltshire, A. (2016), "Negotiating labour insecurity: a case study of temporary off-farm workers in the deciduous fruit sector in Ceres", unpublished master's thesis, Stellenbosch University.

Work in a
public work
scheme in
South Africa

17

About the author

Anne Hilda Wiltshire obtained her Bachelor of Arts in Humanities (Cum Laude) at the Stellenbosch University and this paper is based on research conducted as part of her Bachelor of Arts Honours in Sociology (Cum Laude) at the same institution. She is currently completing her Masters in Sociology on the labour turnover of temporary farm workers. Anne Hilda Wiltshire can be contacted at: annewiltshire@hotmail.com

Makna bekerja: studi tentang makna bekerja dan hubungan antara makna bekerja dengan keterlibatan kerja pada karyawan perusahaan industri konstruksi dan manufaktur milik negara

Andririni Yaktiningsasi Hermanto, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=74219&lokasi=lokal>

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mencari jawaban mengenai Makna Bekerja, pola-nya serta bagaimana pengaruh dari pemahaman mengenai hakekat bekerja ini terhadap Pelibatan Kerja seseorang.

Banyaknya perbincangan mengenai kondisi tenaga kerja di Indonesia, baik mengenai kualitas, dan terutama menyangkut segi sikap kerjanya, sejauh ini menimbulkan keprihatinan dari berbagai pihak. Apalagi kalau dikaitkan dengan arah kebijakan pemerintah Indonesia, yang secara perlahan membawa negara Indonesia bergeser dari negara Agraris menjadi negara yang berjati diri Industrialistik. Tulang punggung perekonomian Indonesia tidak lagi sepenuhnya digantungkan pada hasil pertanian, namun secara bertahap akan digantikan dengan produk-produk lain di luar pertanian. Kebijakan semacam ini dalam banyak hal akan mempengaruhi infrastrukturnya. Salah satu sektor yang terkena adalah bidang usaha, baik di sektor swasta maupun perusahaan milik negara. Dalam penelitian ini tidak dibicarakan mengenai dampak dari hal-hal tadi pada perusahaan swasta. Penekanannya hanya pada perusahaan Negara. Perusahaan negara tersebut dalam pelaksanaannya harus memperlihatkan dua wajah. Di satu sisi bertindak sebagai Public Enterprise, yang dalam pelaksanaannya akan melayani dan mengelola hajat hidup orang banyak. Sementara di sisi yang lain, ia bertindak sebagai Business Enterprise yang harus memikirkan tentang segi profit. Keadaan yang ambivalen ini dalam banyak sisi akan mempengaruhi sikap dan perilaku pekerjanya. Seperti juga dengan bidang kegiatan yang dikelola sebagai tujuan utama perusahaan. Ragam perusahaan ini pun mempunyai pengaruh tertentu pada karyawannya.

Di dalam ragam pekerjanya, mereka terbagi dalam dua kategori, yakni karyawan di lini manajerial dan lini nonmanajerial. Adanya pembagian atau strata jabatan ini diduga membawa pengaruh tertentu pada pemahaman mereka tentang hakekat bekerja serta perilaku kerja mereka. Seperti juga dengan jenis kelamin karyawannya.

Sementara itu perlu dijelaskan bahwa yang dimaksudkan dengan Bekerja disini adalah "suatu kegiatan yang menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi orang lain", dan dalam pelaksanaannya mereka harus berafiliasi dengan organisasi kerja yang formal. Terkait dengan batasan ini maka Makna Bekerja itu sendiri pada prinsipnya berkaitan dengan konsep seseorang mengenai hakekat pemahaman bekerja sebagai aktivitas yang menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Makna Bekerja ini tercermin dalam dimensi-dimensinya yaitu Dimensi Sentralitas Bekerja dalam Kehidupan, Dimensi Norma-Norma Sosial mengenai Bekerja, Dimensi Hasil bekerja yang bernilai, dimensi kepentingan aspek-aspek Bekerja, serta dimensi Peran Bekerja. Sedangkan Pelibatan bekerja sendiri mencerminkan sampai seberapa besar sumber daya psikologis, tenaga dan waktu yang dicurahkan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Bersumber dari teori mengenai Makna Bekerja yang diperkenalkan oleh The International Research on Meaning of Working (IRMOW), serta teori Pelibatan Kerja dari Kanungo, maka dilakukan penelitian dengan sampel yang berasal dari dua kelompok karyawan yang bekerja pada perusahaan ciri perusahaan negara, atau yang lebih dikenal dengan nama Badan Usaha Milik Negara, yang bergerak di bidang Industri Konstruksi dan Manufaktur.

Dengan menggunakan kuesioner tentang Makna Bekerja dan Pelibatan Kerja, maka penelitian berhasil menjaring 307 responden, dari kedua strata pekerja tadi.

Hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel tadi, yaitu strata jabatan dan Janis kelamin tidak membawa pengaruh tertentu pada pembentukan pola Makna Bekerja di kalangan karyawan BUNN Industri Konstruksi dan Manufaktur. Sementara itu dari segi pola Makna Bekerjanya sendiri, terlihat bahwa ada bentuk-bentuk yang berbeda, meski tidak signifikan. Yang menarik adalah bahwa bagi karyawan di BUMN tersebut, justru dimensi yang mencerminkan bagaimana pemahaman mereka tentang pekerjaan di masa mendatang, ditempatkan sebagai bagian yang kurang penting. Demikian pula halnya dengan dimensi yang memacing tentang 'Work Value' mereka. Meskipun mereka meletakkan hasil bekerja sebagai bagian utama dalam urutan prioritas itu, dimana hal ini juga mencerminkan bahwa mereka masih berorientasi pada diri sendiri dan imbalan yang segera, namun agak terlalu pagi untuk mengatakan bagaimana etik bekerja mereka. Sementara itu hasil lain menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Makna Bekerja ini pada pelibatan kerja seseorang. Hasil penelitian ini akan lebih lengkap jika sampel penelitian diperluas ke beberapa badan usaha yang sejenis.