

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN NON FISIK TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN “Z” HOTEL SURABAYA

Chandra, K.L. dan Vianita, S.

Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Universitas
Kristen Petra Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: kezialisa98@gmail.com; lalayarman@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan “Z” Hotel Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kuesioner dibagikan kepada 32 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Teknik analisa yang digunakan adalah PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun terhadap kepuasan kerja, serta motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya didapatkan bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja.

Abstract

This study was conducted to determine the influence of physical and non-physical work environment job satisfaction on “Z” Hotel employees in Surabaya with work motivation as an intervening variable. Questionnaire was distributed towards 32 respondents that fit the criteria. Data analysis technique used was PLS-SEM. The results showed that the physical and non-physical work environment had a positive and significant effect towards work motivation also job satisfaction, and work motivation had a positive and significant effect towards job satisfaction. Then it was obtained that there is a positive relationship between physical and non-physical work environment towards job satisfaction through work motivation.

Keywords: Physical Work Environment, Non Physical Work Environment, Work Motivation, Job Satisfaction.

Pendahuluan

Pertumbuhan sektor pariwisata Indonesia melaju pesat sebesar 22 persen, menempati peringkat kedua setelah Vietnam dan diproyeksikan akan menjadi *core economy* serta penyumbang devisa terbesar untuk lima tahun mendatang (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2019). Adapun salah satu subsektor dalam pariwisata itu sendiri adalah penyediaan akomodasi, termasuk di dalamnya industri perhotelan. Publikasi dari Badan Pusat Statistik (2019) menunjukkan akomodasi di Indonesia pada tahun 2018 mencapai 28.230 unit. Diantara jumlah akomodasi tersebut, 3.314 unit atau 11,74 persennya merupakan hotel yang telah diklasifikasikan sebagai hotel bintang, yang mana sebanyak 285 hotelnya berlokasi di Jawa Timur dan 97 unitnya berada di Surabaya dengan jumlah kamar sebanyak 14.195 kamar (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2019). Perhimpunan Hotel Restoran Indonesia (PHRI) Jawa Timur juga menyebutkan rata-rata pertumbuhan hotel baru di Jawa Timur setiap tahunnya berkisar 13 persen untuk hotel bintang dan non bintang serta 3,9 persen untuk hotel bintang saja (Wijayanto, 2020). Jumlah hotel yang terus bertumbuh menciptakan persaingan antar hotel yang semakin ketat. Sehingga untuk dapat bersaing, hotel harus memiliki dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas adalah memastikan karyawan merasa puas dalam bekerja. Robbins dan Judge (2015) menjabarkan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan dampak dari evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan tersebut. Salah satu cara meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan menyediakan fasilitas lingkungan kerja yang baik. Bahkan saat ini, banyak perusahaan seperti IBM, Google, Apple yang berlomba-lomba untuk menyediakan fasilitas pekerjaan yang menarik, seperti menambahkan arena olahraga *outdoor* maupun *fitness centre*, merancang kantor bernuansa kafe (Kompas Klasika, 2018). Tidak kalah dengan perusahaan, hotel saat ini juga berlomba-lomba untuk memberi fasilitas yang menarik pula bagi karyawannya, salah satunya seperti yang dilakukan oleh Four Point Hotel Surabaya Pakuwon yang mendesain tempat kerja dengan gaya kafe kekinian ala Korea. Kondisi lingkungan kerja yang baik diyakini akan merangsang kreativitas dan kualitas karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja.

Karyawan yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaannya dan memotivasi karyawan tersebut untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya. Motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi sendiri mencakup kebutuhan manusia akan fisiologis (seperti kebutuhan sandang, pangan, papan) dan rasa aman, kebutuhan untuk bersosialisasi dan mendapat pengakuan, serta kebutuhan untuk aktualisasi diri (Maslow, 1970). Kebutuhan fisiologis manusia dan rasa aman dapat dikaitkan dengan lingkungan kerja fisik, sedangkan kebutuhan manusia untuk bersosialisasi dengan sesama berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik. Adapun lingkungan kerja fisik meliputi penerangan, suhu ruangan, suara, tata warna, tata dekorasi, ruang gerak dan keamanan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan kerja antar karyawan serta hubungan antara atasan dan bawahan (Sedarmayanti, 2001). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun non fisik, mempengaruhi timbulnya motivasi kerja karyawan yang berdampak pada terciptanya kepuasan kerja.

Diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Sudana dan Supartha (2015), lingkungan kerja fisik yang baik mempengaruhi peningkatan motivasi seseorang sehingga akan tercipta suatu kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Setyadi, Utami, dan Nurtjahjono (2015) membuktikan bahwa lingkungan kerja non fisik juga mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat juga dilihat bahwa hubungan lingkungan kerja dan motivasi kerja berbanding lurus. Artinya lingkungan kerja yang baik, secara fisik maupun non fisik, dapat mendorong terbentuknya motivasi kerja seseorang yang tinggi.

Seperti telah disebutkan sebelumnya, ada penelitian yang dilakukan oleh Sudana dan Supartha (2015) terkait dengan pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan di Grand Puncak Sari Restaurant Kintamani”. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hasil pengkajian dari jurnal lain seperti milik Tjandra & Setiawati (2014) diperoleh bahwa ternyata lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian antara satu dengan yang lainnya inilah yang mendorong peneliti ingin menguji kembali pengaruh antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja melalui variabel *intervening* motivasi kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka peneliti akan meneliti pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan “Z” Hotel Surabaya.

Teori Penunjang

Lingkungan Kerja Fisik

The American Society of Interior Designers (1999) melakukan sebuah studi dan memperoleh hasil bahwa desain lingkungan kerja fisik merupakan satu dari tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Ini ternyata adalah dasar dari aspek yang dikenal sebagai psikologi lingkungan ruang kerja (Vischer, 2008). Sedarmayanti (2001) memaparkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri meliputi penerangan, suhu udara, suara, tata warna, tata dekorasi, ruang gerak, serta keamanan dan keselamatan kerja.

Lingkungan Kerja Non Fisik

Sedarmayanti (2001, p. 31) memaparkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja. Hal tersebut serupa dengan pendapat Nitisemito (2000, p. 139) bahwa lingkungan kerja non fisik juga mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun antara sesama rekan kerja yang mempunyai status jabatan yang sama di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Jain & Kaur (2014), lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan yang mempengaruhi kondisi psikologikal (emosional) maupun relasi sosial seseorang, sebagai contoh adalah sikap pimpinan atau rekan kerja dan kondisi struktural organisasi .

Adapun terdapat dua indikator lingkungan kerja non fisik, yakni hubungan kerja antar karyawan serta hubungan antara atasan dan bawahan.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Jones (1955); Vroom (1964); Locke, Shaw, Saari, dan Latham (1981); serta Steers dan Porter (1979) menjabarkan motivasi kerja sebagai kekuatan energetik yang berasal dari dalam maupun luar individu untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan serta untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan lamanya (Pinder, 1984). Berkaitan dengan hal itu, motivasi kerja merupakan suatu alasan yang mendorong karyawan untuk bekerja di perusahaan tersebut. Alderfer (1969) dalam George dan Jones (2005) memaparkan teori mengenai faktor yang mendorong terbentuknya suatu motivasi kerja dibagi atas tiga kategori kebutuhan, yaitu *existence needs*, *relatedness needs*, dan *growth needs*.

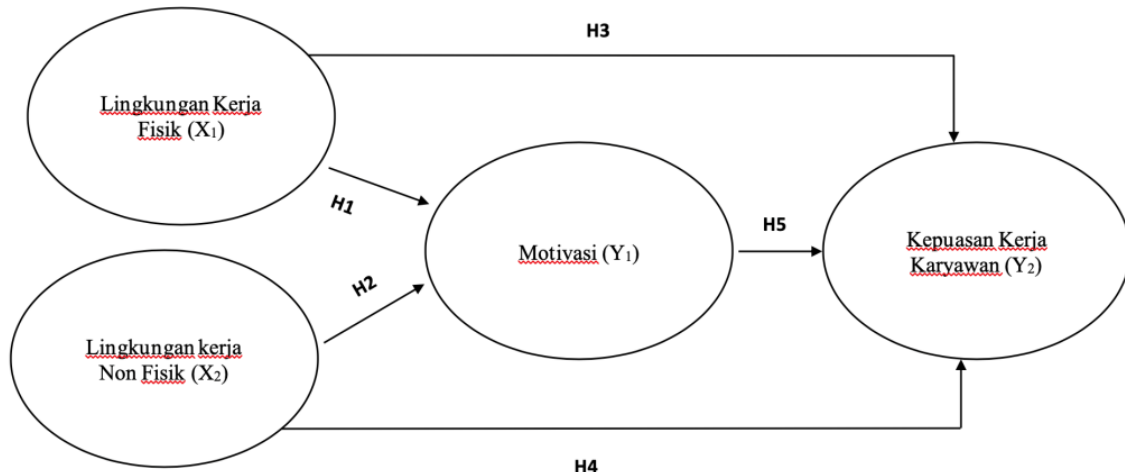
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan yang dilakukan (Sutrisno, 2009, p. 75). Sedangkan menurut Hoppock dan Spiegler (1938), kepuasan kerja adalah suatu set psikologi yang terintegrasi dengan kondisi lingkungan yang mendukung karyawan untuk mengakui bahwa karyawan puas atau bahagia dengan pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang, baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang orang tersebut kerjakan. Suatu alat pengukur kepuasan kerja yang dikenal luas adalah *Job Descriptive Index* (JDI) karena di dalamnya terdapat pengukuran yang lengkap dengan format yang ringkas. *Job Description Index* dapat menyediakan skala kepuasan kerja yang valid dalam skala yang dapat dipercaya (Dipboye, Robert, Smith, & Howell, 1994, p.157). Adapun lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja menggunakan JDI meliputi pekerjaan itu sendiri, pengawasan, gaji, kesempatan promosi, dan rekan kerja.

Hipotesis

- H1: Lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan
- H2: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan
- H3: Lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- H4: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H5: Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Model Penelitian



Gambar 1. Model penelitian

Metodologi

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan “Z” Hotel Surabaya. Cohen, Manion, dan Morrison (2007) mengatakan bahwa jumlah minimal sampel yang harus diambil untuk digunakan dalam analisis statistik penelitian adalah sebanyak 30 sampel. Oleh karena itu, peneliti akan mengambil 33 karyawan “Z” Hotel Surabaya sebagai sampel yang dipilih dengan metode *non-probability sampling* dengan teknik *judgement (purposive) sampling*.

Berikut adalah kriteria sampel yang dikehendaki dalam penelitian ini:

1. Seluruh karyawan yang terlibat dalam operasional “Z” Hotel Surabaya
2. Sudah bekerja minimal 3 bulan di “Z” Hotel Surabaya

Metode dan prosedur pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang didistribusikan secara *online* melalui *google form*. 33 kuesioner didistribusikan pada karyawan “Z” Hotel sejak 1 Mei 2020 hingga 14 Mei 2020. Dari seluruh kuesioner yang diterima, 1 kuesioner tidak memenuhi kriteria sampel sehingga hanya 32 kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Indikator pengukuran pada kuesioner menggunakan skala Likert yang didistribusikan dari 1 sampai 5 di mana:

| | | |
|---------------------------|---|------------|
| Sangat tidak setuju (STS) | : | bernilai 1 |
| Tidak setuju (TS) | : | bernilai 2 |
| Agak setuju (AS) | : | bernilai 3 |
| Setuju (S) | : | bernilai 4 |
| Sangat setuju (SS) | : | bernilai 5 |

Validity and Reliability

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi Pearson, di mana jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti ada hubungan antara dua variabel dan pernyataan atau pertanyaan kuesioner dapat dikatakan valid. Uji validitas menggunakan signifikansi 5% dengan jumlah responden sebanyak 32 orang sehingga didapatkan r_{tabel} sebesar 0,349.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

| Indikator | Hasil r_{hitung} | Keterangan |
|---|--------------------|------------|
| Lingkungan Kerja Fisik | | |
| X _{1.1} : Kondisi pencahayaan mendukung aktivitas pekerjaan karyawan | 0.494 | Valid |
| X _{1.2} : Suhu ruangan yang sesuai (tidak dingin atau panas) sehingga karyawan nyaman saat bekerja | 0.681 | Valid |
| X _{1.3} : Volume suara (musik, percakapan di area kerja) mendukung konsentrasi karyawan saat bekerja | 0.592 | Valid |
| X _{1.4} : Pemilihan warna ruangan membuat karyawan lebih rileks dalam bekerja | 0.559 | Valid |
| X _{1.5} : Pemilihan dekorasi meningkatkan <i>mood</i> karyawan (perasaan senang, nyaman, tenang) dalam bekerja | 0.671 | Valid |
| X _{1.6} : Ruang kerja memudahkan karyawan untuk bergerak dalam menjalankan tugas | 0.730 | Valid |
| X _{1.7} : Karyawan merasa aman saat bekerja karena tersedia fasilitas keamanan dan keselamatan kerja (kotak P3K, APAR, <i>security check</i>) | 0.705 | Valid |
| Lingkungan Kerja Non Fisik | | |
| X _{2.1} : Hubungan antar karyawan bersifat kekeluargaan dan saling mendukung | 0.707 | Valid |
| X _{2.2} : Hubungan antara atasan dan bawahan bersifat terbuka (harmonis, saling menghargai, saling menjaga etika) | 0.935 | Valid |
| Motivasi Kerja | | |
| Y _{1.1} : Karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup (seperti sandang, pangan, papan) | 0.834 | Valid |
| Y _{1.2} : Karyawan bekerja agar dapat memiliki/menambah banyak relasi/teman | 0.856 | Valid |
| Y _{1.3} : Karyawan bekerja agar dapat mengembangkan potensi dan kemampuan diri | 0.763 | Valid |
| Kepuasan Kerja | | |
| Y _{2.1} : Karyawan suka bekerja karena sesuai dengan <i>passion</i> (kemampuan) yang dimiliki | 0.641 | Valid |
| Y _{2.2} : Karyawan senang memiliki atasan yang dapat memberikan arahan pekerjaan dengan baik | 0.861 | Valid |
| Y _{2.3} : Karyawan senang memiliki atasan yang melakukan pengawasan terhadap mutu pekerjaan sesuai dengan standar operasional | 0.853 | Valid |
| Y _{2.4} : Karyawan tetap bekerja karena memperoleh gaji, tunjangan, dan <i>service charge</i> yang sesuai | 0.681 | Valid |
| Y _{2.5} : Karyawan selalu menerima gaji tepat waktu selama bekerja | 0.774 | Valid |
| Y _{2.6} : Karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan dalam pekerjaan | 0.560 | Valid |
| Y _{2.7} : Karyawan memiliki rekan kerja yang memberi dukungan dan semangat (suportif) | 0.756 | Valid |

Untuk uji reliabilitas menggunakan *Cronbach alpha*, semua variabel harus menunjukkan hasil di atas 0,6 untuk dapat dikatakan reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|--|-------------------------|------------|
| <i>Cronbach's Alpha</i> keseluruhan | 0.787 | Reliabel |
| Lingkungan Kerja Fisik (X ₁) | 0.753 | Reliabel |
| Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂) | 0.808 | Reliabel |
| Motivasi Kerja (Y ₁) | 0.759 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.609 | Reliabel |

Temuan Penelitian

Deskripsi Profil Responden

Tabel 3. Profil Responden

| | | Frekuensi | Persentase |
|-------------------------------|---------------------------------|-----------|------------|
| Lama Bekerja | < 3 bulan | 1 | 3% |
| | ≥ 3 bulan - 1 tahun | 10 | 67% |
| | ≥ 1 tahun | 22 | 30% |
| Jenis Kelamin | Pria | 14 | 44% |
| | Wanita | 18 | 56% |
| Usia | < 25 tahun | 15 | 47% |
| | 25-40 tahun | 15 | 47% |
| | 41-50 tahun | 2 | 6% |
| | > 50 tahun | 0 | 0% |
| Status Pernikahan | Belum Menikah | 18 | 56% |
| | Menikah | 14 | 44% |
| Klasifikasi Departemen | <i>Front Office</i> | 7 | 22% |
| | <i>Food & Beverage</i> | 5 | 16% |
| | <i>Housekeeping</i> | 4 | 13% |
| | <i>Sales & Marketing</i> | 7 | 22% |
| | <i>Human Resource</i> | 1 | 3% |
| | <i>Finance & Accounting</i> | 6 | 19% |
| | <i>Engineering</i> | 1 | 3% |
| | <i>Loss Prevention</i> | 1 | 3% |

Berdasarkan kuesioner yang didistribusikan terdapat 33 responden yang merupakan karyawan “Z” Hotel Surabaya. Namun diperoleh ada 1 responden yang bekerja kurang dari 3 bulan sehingga hanya 32 orang yang telah bekerja lebih dari 3 bulan di hotel tersebut (dengan mayoritas 67% karyawan telah bekerja lebih dari 1 tahun). Sebagian besar karyawan di “Z” Hotel adalah wanita (56%) serta berusia muda, yakni rata-rata masih berusia dibawah 25 tahun (47%) dan antara 25 sampai 40 tahun (47%). Mayoritas karyawan juga belum menikah (56%) dan bekerja di departemen *Front Office* (22%) serta *Sales and Marketing* (22%) .

Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 4. Hasil *Mean* dan Standar Deviasi

| Indikator | Mean | Standar Deviasi | Keterangan |
|--|-------------|-----------------|---------------|
| Lingkungan Kerja Fisik (X ₁) | 4.11 | 0.511 | Setuju |
| X _{1.1} | 4.34 | 0.653 | Sangat setuju |
| X _{1.2} | 4.22 | 0.659 | Sangat setuju |
| X _{1.3} | 4.00 | 0.762 | Setuju |
| X _{1.4} | 3.78 | 1.070 | Setuju |
| X _{1.5} | 4.06 | 0.801 | Setuju |
| X _{1.6} | 4.25 | 0.803 | Sangat setuju |
| X _{1.7} | 4.09 | 0.893 | Setuju |
| Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂) | 4.20 | 0.728 | Setuju |
| X _{2.1} | 4.53 | 0.567 | Sangat setuju |
| X _{2.2} | 3.88 | 1.129 | Setuju |

| Indikator | Mean | Standar Deviasi | Keterangan |
|----------------------------------|-------------|-----------------|---------------|
| Motivasi Kerja (Y ₁) | 4.49 | 0.501 | Sangat Setuju |
| Y _{1.1} | 4.53 | 0.567 | Sangat setuju |
| Y _{1.2} | 4.28 | 0.772 | Sangat Setuju |
| Y _{1.3} | 4.66 | 0.483 | Sangat Setuju |
| Kepuasan Kerja (Y ₂) | 4.30 | 0.532 | Sangat Setuju |
| Y _{2.1} | 4.50 | 0.622 | Sangat setuju |
| Y _{2.2} | 4.34 | 0.701 | Sangat setuju |
| Y _{2.3} | 4.25 | 0.762 | Sangat Setuju |
| Y _{2.4} | 4.28 | 0.813 | Sangat Setuju |
| Y _{2.5} | 4.41 | 0.665 | Sangat Setuju |
| Y _{2.6} | 3.91 | 1.027 | Setuju |
| Y _{2.7} | 4.44 | 0.564 | Sangat Setuju |

Dari hasil analisis statistik deskriptif dapat disimpulkan bahwa respon rata-rata untuk semua variabel berada dalam *range* 4,11 – 4,49 yang menunjukkan responden setuju untuk pernyataan dalam kuesioner terkait variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik serta sangat setuju untuk pernyataan dalam kuesioner terkait motivasi kerja dan kepuasan kerja. Pertama, nilai *mean* tertinggi (4,34) sekaligus standar deviasi terendah (0,653) pada variabel lingkungan kerja fisik (X₁) terdapat pada indikator kondisi pencahayaan (X_{1.1}), menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden memiliki kesatuan pendapat yakni sangat setuju dengan adanya kondisi pencahayaan yang mendukung aktivitas pekerjaan karyawan. yang menyatakan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan ini. Kedua, nilai *mean* tertinggi (4,53) dan standar deviasi terendah (0,567) pada variabel lingkungan kerja non fisik (X₂) terdapat pada indikator hubungan antar karyawan (X_{2.1}). Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini jawaban responden cenderung seragam yakni responden sangat setuju dengan adanya hubungan kekeluargaan dan saling mendukung antar karyawan di “Z” Hotel Surabaya itu sendiri. Ketiga, nilai *mean* tertinggi (4,66) sekaligus standar deviasi terendah (0,483) pada variabel motivasi kerja (Y₁) ditunjukkan oleh indikator *growth* (Y_{1.3}) terkait dengan pengembangan diri, yang berarti responden sangat setuju bahwa bekerja di “Z” Hotel Surabaya mampu mengembangkan potensi diri dalam karyawan dan hampir sebagian besar responden memiliki pendapat yang

sama akan hal ini. Keempat yakni pada variabel kepuasan kerja (Y_2), nilai *mean* tertinggi (4,50) ada pada indikator pekerjaan itu sendiri melalui pernyataan “karyawan suka bekerja karena sesuai dengan *passion* (kemampuan) yang dimiliki”, artinya responden paling setuju bahwa karyawan tetap bekerja di “Z” Hotel Surabaya karena sesuai dengan *passion* yang dimiliki.

Evaluasi Outer Model

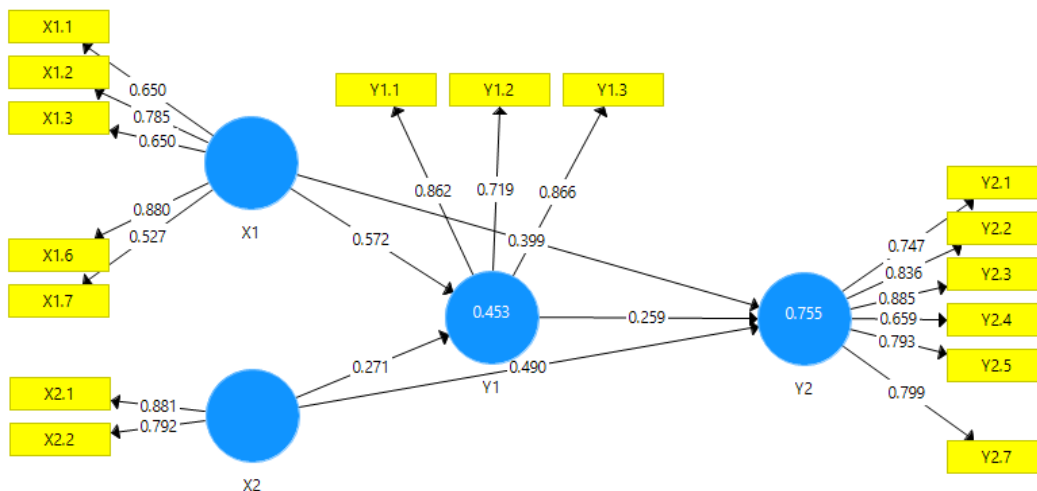
Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas untuk menunjukkan bagaimana variabel manifes (indikator) dapat merepresentasikan variabel latennya. Adapun dalam evaluasi model pengukuran dilakukan tiga pengujian yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability*.

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Menurut Ghozali (2006), pengukuran validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai dari *factor loading* atau nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Apabila nilai *factor loading* (λ) > 0,5 dan nilai AVE > 0,5 maka dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik atau dapat dikatakan valid. Ternyata hasil dari *running* pertama terdapat dua indikator yang tidak memenuhi persyaratan karena tidak memiliki nilai *outer loading* > 0,5 yakni $X_{1.4}$ (indikator tata warna pada lingkungan kerja fisik) dan $Y_{2.6}$ (indikator promosi jabatan pada kepuasan kerja karyawan). Oleh karena itu peneliti melakukan *dropping* pada kedua indikator yang tidak memenuhi syarat dan tidak menggunakannya lagi dalam perhitungan selanjutnya.

Setelah *dropping*, peneliti melakukan *running* model kembali dan didapatkan bahwa nilai *outer loading* sudah memenuhi syarat semua. Namun ternyata nilai AVE untuk X_1 masih belum memenuhi syarat (masih di bawah 0,5). Oleh karena itu peneliti melakukan *dropping* lagi untuk satu indikator X_1 (lingkungan kerja fisik) dengan nilai *outer loading* terendah yakni $X_{1.5}$ mengenai pemilihan dekorasi ruangan sehingga pada akhirnya diperoleh seluruh nilai AVE > 0,5.

Setelah melakukan *dropping* pada indikator, maka *outer model* menjadi seperti berikut:



Gambar 2. *Outer model* setelah *dropping*

Tabel 5. AVE Setelah *Dropping*

| Variabel | AVE |
|--|-------|
| Lingkungan Kerja Fisik (X ₁) | 0.503 |
| Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂) | 0.702 |
| Motivasi Kerja (Y ₁) | 0.670 |
| Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.623 |

Berdasarkan gambar 2. dan tabel 5. dapat dilihat bahwa seluruh nilai outer loading dan AVE > 0,5 yang berarti semua indikator dari setiap variabel memenuhi kondisi validitas konvergen.

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tabel 6. Nilai *Cross Loading*

| Indikator | X ₁ | X ₂ | Y ₁ | Y ₂ |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| X _{1.1} | 0.650 | 0.018 | 0.366 | 0.431 |
| X _{1.2} | 0.785 | 0.094 | 0.541 | 0.399 |
| X _{1.3} | 0.650 | | 0.288 | 0.463 |
| X _{1.6} | 0.880 | 0.270 | 0.594 | 0.666 |
| X _{1.7} | 0.527 | 0.164 | 0.325 | 0.197 |
| X _{2.1} | 0.137 | 0.881 | 0.380 | 0.589 |
| X _{2.2} | 0.148 | 0.792 | 0.219 | 0.500 |
| Y _{1.1} | 0.494 | 0.307 | 0.862 | 0.612 |
| Y _{1.2} | 0.422 | 0.158 | 0.719 | 0.291 |
| Y _{1.3} | 0.581 | 0.384 | 0.866 | 0.685 |
| Y _{2.1} | 0.620 | 0.285 | 0.649 | 0.747 |
| Y _{2.2} | 0.530 | 0.499 | 0.508 | 0.836 |
| Y _{2.3} | 0.589 | 0.393 | 0.570 | 0.885 |
| Y _{2.4} | 0.278 | 0.400 | 0.416 | 0.659 |
| Y _{2.5} | 0.474 | 0.674 | 0.520 | 0.793 |
| Y _{2.7} | 0.509 | 0.739 | 0.570 | 0.799 |

Keterangan tabel: angka yang dicetak tebal merupakan nilai *cross loading* masing-masing indikator.

Tabel 7. Nilai *Fornell-Larcker Criteria*

| Indikator | X ₁ | X ₂ | Y ₁ | Y ₂ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| X ₁ | 0.709 | | | |
| X ₂ | 0.168 | 0.838 | | |
| Y ₁ | 0.618 | 0.368 | 0.819 | |
| Y ₂ | 0.642 | 0.653 | 0.686 | 0.789 |

Keterangan tabel: angka yang dicetak tebal merupakan nilai akar AVE dari masing-masing variabel.

Dalam tabel 6. dapat dilihat bahwa setiap indikator pada variabel lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, motivasi kerja maupun kepuasan kerja memiliki nilai

cross loading > 0,5. Lalu melalui tabel 7. dapat dilihat bahwa masing-masing nilai akar AVE > korelasi variabel laten lainnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut telah memenuhi kondisi *discriminant validity* yang baik atau dikatakan valid.

Reliabilitas

Pengujian terakhir dalam *outer model* adalah *composite reliability*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,7.

Tabel 8. *Composite Reliability* Setelah *Dropping*

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> |
|--|------------------------------|
| Lingkungan Kerja Fisik (X ₁) | 0.831 |
| Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂) | 0.825 |
| Motivasi Kerja (Y ₁) | 0.858 |
| Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.908 |

Berdasarkan tabel 4.8. dapat dilihat bahwa setiap variabel telah memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari variabel merupakan konstruk yang reliabel.

Evaluasi Inner Model

Pengujian *inner model* digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten, atau antara variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen). *Inner model* dapat diukur dan dievaluasi melalui nilai R² dan Q².

Uji R²

Menurut Chin (1998), nilai *cut-off* dari R² adalah 0,19 (lemah), 0,33 (moderat), dan 0,67 (kuat). Berdasarkan pengolahan data PLS, didapatkan nilai R² sebagai berikut:

Tabel 9. Nilai R²

| Variabel | R ² |
|----------------------------------|----------------|
| Motivasi Kerja (Y ₁) | 0.453 |
| Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.755 |

Nilai R² untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,755 yang berarti variabel lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, serta motivasi kerja secara serentak mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebanyak 75,5% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang dikaji oleh peneliti. Adapun nilai R² sebesar 0,755 mengindikasikan bahwa model struktural dinilai kuat dalam menggambarkan variasi nilai dari variabel kepuasan kerja.

Uji Q²

Proses selanjutnya pada *inner model* adalah menghitung Q². Nilai *cut-off* dari Q² adalah 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar). Berdasarkan pengolahan data dengan rumus didapatkan nilai Q² sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) \times (1 - R2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,453) \times (1 - 0,755) \\ &= 1 - (0,547) \times (0,245) \\ &= 1 - 0,134 \\ &= 0,866 \end{aligned} \quad (1)$$

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh nilai Q² lebih besar dari 0, yang menunjukkan bahwa model struktural sudah direkonstruksi dengan baik sehingga secara keseluruhan model memiliki relevansi prediktif dan dapat dipakai sebagai model penelitian. Adapun nilai Q² sebesar 0,866 (> 0,35) mengindikasikan bahwa model struktural memiliki relevansi prediktif yang besar.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai $t_{\text{statistik}}$ dan t_{tabel} atau dengan melihat dari nilai signifikansinya. Pengujian dilakukan dua arah dengan *significance level* 0,05 (=5%) dan nilai t_{tabel} yakni sebesar 2,048 (untuk n= 32 dan derajat kebebasan= 28). Hipotesis dapat diterima apabila nilai signifikansi *p-values* < 0,05 dan $t_{\text{statistik}} > 2,048$. Pada SmartPLS 3 diperoleh hasil *bootstrapping* sebagai berikut:

Tabel 10. *Direct Coefficient* dan *Indirect Effect*

| Pengaruh Langsung | Original Sample (O) | T-statistics (O/STDEV) | P Values |
|--|---------------------|--------------------------|----------|
| Lingkungan Kerja Fisik (X ₁) -> Motivasi Kerja (Y ₁) | 0.572 | 5.154 | 0.000 |
| Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂) -> Motivasi Kerja (Y ₁) | 0.271 | 2.112 | 0.035 |
| Lingkungan Kerja Fisik (X ₁) -> Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.399 | 2.916 | 0.004 |
| Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂) -> Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.490 | 5.418 | 0.000 |
| Motivasi Kerja (Y ₁) -> Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.259 | 2.249 | 0.025 |
| Pengaruh Tidak Langsung | Original Sample (O) | T-statistics (O/STDEV) | P Values |
| Lingkungan Kerja Fisik (X ₁) -> Motivasi Kerja (Y ₁) -> Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.148 | 2.009 | 0.045 |
| Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₂) -> Motivasi Kerja (Y ₁) -> Kepuasan Kerja (Y ₂) | 0.070 | 1.261 | 0.208 |

Melalui tabel 10. dapat dilihat bahwa seluruh pengaruh langsung memiliki nilai signifikansi *p-values* < 0,05 serta $t_{\text{statistik}} > 2,048$. Nilai dari *original sample* juga semuanya lebih dari 0. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik masing-masing dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel endogennya, baik terhadap motivasi kerja maupun kepuasan

kerja. Variabel motivasi kerja juga dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Pembahasan

Hipotesa pertama menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja fisik dengan motivasi kerja, di mana hasil penelitian ini sejalan dengan jurnal acuan dari Setyadi, Utami, dan Nurtjahjono (2015). Lingkungan kerja fisik (X_1) salah satunya didukung oleh pencahayaan yang mendukung aktivitas karyawan. “Z” Hotel Surabaya banyak menggunakan kaca untuk interiornya, terutama di bagian *lobby* maupun restoran tempat departemen *front office* serta *food and beverage* bekerja. Dengan adanya kaca-kaca ini, cahaya alami dapat masuk ke dalam ruangan dan membantu meningkatkan penerangan sekaligus menghemat listrik, namun tetap dapat mendukung aktivitas pekerjaan karyawan karena penerangan yang dibutuhkan telah tercukupi. Selain pencahayaan, lingkungan fisik juga didukung oleh suhu udara dan ruang gerak. Lingkungan kerja fisik ini berkontribusi sebesar 57,2% terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1), yang didukung dengan pengembangan potensi dan kemampuan diri (*growth needs*) sebagai salah satu indikator motivasi kerja. Adanya lingkungan kerja fisik yang kondusif akan berkontribusi terhadap perkembangan potensi dan kemampuan diri karyawan “Z” Hotel.

Hipotesa kedua menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik dengan motivasi kerja, yang sejalan dengan hasil penelitian dari Setyadi, Utami, dan Nurtjahjono (2015). Lingkungan kerja non fisik (X_2) didukung dengan pernyataan hubungan antar karyawan bersifat kekeluargaan dan saling mendukung. Dari data demografis diketahui 94% responden berusia di bawah 40 tahun. Pada usia ini, orang memasuki fase yang sangat aktif-aktifnya mencari relasi dan butuh dukungan dari lingkungan sekitar. Selain itu, hampir seluruh waktu hidup manusia habis untuk bekerja (≥ 8 jam sehari), sehingga jika tidak memiliki hubungan yang bagus dengan rekan kerja tentunya akan cukup menyusahakan. Oleh karena itu, tingkat kedekatan hubungan dengan rekan kerja dinilai sangat penting bagi karyawan untuk membuatnya termotivasi dalam bekerja. Lingkungan kerja non fisik ini berkontribusi sebesar 27,1% terhadap motivasi kerja (Y_1) karyawan, yang didukung dengan menambah banyak relasi (*relatedness needs*) sebagai salah satu indikator motivasi kerja. Manusia adalah makhluk sosial, yang berarti tidak dapat hidup sendiri dan selalu membutuhkan bantuan dari orang lain. Sehingga pada dasarnya, manusia akan memiliki dorongan untuk selalu memperluas relasi dengan banyak orang. Terciptanya hubungan kerja yang saling mendukung dan bersifat kekeluargaan antar karyawan akan membantu dalam memperluas relasi kerja seseorang.

Hipotesa ketiga menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja fisik dengan kepuasan kerja, hasil penelitian ini sejalan pula dengan jurnal dari Sudana dan Supartha (2015). Lingkungan kerja fisik (X_1) didukung dengan pernyataan kondisi pencahayaan yang mendukung aktivitas pekerjaan, suhu ruangan yang sesuai, serta ruang kerja yang memudahkan karyawan bergerak. “Z” Hotel dilengkapi dengan penyejuk ruangan (*air conditioner*) pada seluruh ruangan *indoor* sehingga meskipun hotel banyak menggunakan kaca untuk interiornya, suhunya tidak akan menjadi terlalu panas tetapi juga tidak akan terlalu dingin. Hotel ini juga tidak terlalu banyak menggunakan dekorasi maupun furnitur di dalam ruangan, serta ruangan dalam hotel didominasi oleh warna putih yang memberikan kesan luas pada ruang kerja sehingga tidak menyulitkan karyawan untuk

bergerak dalam melakukan pekerjaannya. Meskipun begitu, penggunaan warna putih juga memicu hal lain, yakni bukannya membuat karyawan menjadi rileks, namun akan menimbulkan sakit kepala, kelelahan pada mata, dan memberi kesan terisolasi. Lingkungan kerja fisik ini berkontribusi sebesar 39,9% terhadap kepuasan kerja (Y_2) karyawan, yang didukung dengan kesesuaian pekerjaan itu sendiri dengan *passion* atau kemampuan yang dimiliki karyawan sebagai indikator pada kepuasan kerja. Melihat profil responden yakni sebanyak 67% responden telah bekerja lebih dari satu tahun, yang mana sebagian besarnya juga merupakan karyawan yang telah bergabung sejak masa *pre-opening*, yang berarti para karyawan dapat dibalang cocok bekerja di hotel ini karena pekerjaannya (terkait *jobdesc*) sesuai dengan kemampuan dan *passion* masing-masing. Kecocokan pekerjaan dengan *passion*, didukung dengan fasilitas lingkungan kerja fisik yang baik, maka akan memberikan hasil yang baik pula yakni terciptanya kepuasan kerja yang tinggi.

Hipotesa keempat menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik dengan kepuasan kerja, yang didukung dengan hubungan antar karyawan yang bersifat kekeluargaan dan saling mendukung sebagai salah satu pernyataan dari lingkungan kerja non fisik (X_2). Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa mayoritas waktu hidup manusia habis untuk bekerja, ditambah lagi karyawan “Z” Hotel sebagian besar masih berusia muda sehingga tingkat kedekatan hubungan dengan rekan kerja dinilai sangat penting bagi karyawan untuk membuatnya termotivasi dalam bekerja. Lingkungan kerja non fisik berkontribusi sebesar 49% terhadap kepuasan kerja (Y_2) karyawan, yang didukung dengan memiliki rekan kerja yang memberi dukungan dan semangat (suportif) sebagai indikator dari kepuasan kerja. Berdasarkan pengalaman langsung peneliti saat magang di “Z” Hotel, karyawan di hotel tersebut cenderung bersikap luwes, selalu berusaha suportif satu sama lain, dan tidak saling menjatuhkan. Hal ini juga didasari oleh mayoritas responden yang masih tergolong berusia muda, menyebabkan karakter dan pola pikir masing-masing orang masih relatif mirip sehingga karyawan lebih mudah untuk memahami dan memberikan dukungan satu sama lain. Adanya hubungan kerja yang baik, ditambah lagi dengan rekan kerja yang suportif akan memberikan hasil yang baik bagi terbentuknya kepuasan kerja karyawan.

Hipotesa kelima menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja, sejalan dengan penelitian yang dilakukan Tjandra dan Setiawati (2014), Sudana dan Supartha (2015), serta Can dan Yasri (2016). Motivasi kerja (Y_1) didukung dengan pernyataan pengembangan potensi dan kemampuan diri (*growth needs*). Berdasarkan pengalaman peneliti, manajemen “Z” Hotel mewajibkan setiap karyawan untuk melakukan *cross training* (secara informal) ke departemen lain sebagai bentuk dukungan dari hotel terhadap perkembangan potensi para karyawannya. Motivasi kerja berkontribusi sebesar 25,9% terhadap kepuasan kerja (Y_2), yang didukung dengan kesesuaian pekerjaan itu sendiri dengan *passion* atau kemampuan yang dimiliki karyawan sebagai indikator kepuasan kerja. Jika potensi diri karyawan dikembangkan sesuai dengan *passion* yang dimiliki, rasa percaya dirinya akan semakin meningkat sehingga kepuasan kerjanya juga meningkat.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka peneliti menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin baik lingkungan kerja fisik yang disediakan oleh tempat kerja maka semakin tinggi pula motivasi karyawan untuk bekerja. Maka H1 diterima.
2. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin baik lingkungan kerja non fisik yang terbentuk di tempat kerja maka semakin tinggi pula motivasi karyawan untuk bekerja. Maka H2 diterima.
3. Lingkungan kerja fisik memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik lingkungan kerja fisik yang disediakan oleh tempat kerja akan mendorong peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja pula. Maka H3 diterima.
4. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik lingkungan kerja non fisik yang terbentuk di tempat kerja akan mendorong peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja pula. Maka H4 diterima.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik tingkat motivasi yang dimiliki seseorang di tempat kerja maka akan mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan. Maka H5 diterima.

Saran

Melihat kondisi saat ini di mana lingkungan kerja fisik besar pengaruhnya terhadap terbentuknya kepuasan kerja karyawan, maka untuk “Z” Hotel disarankan agar dapat menambahkan fasilitas yang belum ada bagi karyawan, seperti mini *lounge*. Lalu melihat masih kurangnya keterbukaan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, maka diusulkan untuk mengadakan acara keakraban per departemen seperti *sharing session*, *outing*, dan lain sebagainya.

Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk memperluas objek agar diperoleh jumlah responden yang lebih banyak. Objek penelitian juga dapat diperluas pada sektor pariwisata lain selain hotel, seperti restoran atau kafe, museum maupun berbagai macam objek wisata lainnya. Penelitian juga dapat menambahkan variabel lain yang belum dijelaskan dalam penelitian ini, seperti variabel kompensasi maupun kinerja karyawan. pada sektor pariwisata lain selain hotel.

Daftar Referensi

- Badan Pusat Statistik. (2019, April 11). *Statistik hotel dan akomodasi lainnya di Indonesia* (No. 8403002). Jakarta, Indonesia. Retrieved from <https://www.bps.go.id/publication/2019/04/11/d64817c1f0294f59556bc76b/statistik-hotel-dan-akomodasi-lainnya-di-indonesia-2018.html>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. (2019, October 8). *Jumlah akomodasi kamar dan tempat tidur yang tersedia pada hotel bintang di Provinsi Jawa Timur menurut kabupaten/kota, 2018*. Surabaya, Indonesia. Retrieved from <https://jatim.bps.go.id>

- /statictable/2019/10/08/1574/jumlah-akomodasi-kamar-dan-tempat-tidur-yang-tersedia-pada-hotel-bintang-di-provinsi-jawa-timur-menurut-kabupaten-kota-2018.html
- Can, A. & Yasri. (2016). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada bank Nagari. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik*, 4(1), 1-26. Retrieved from <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/view/5917/4619>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York: Routledge.
- Dipboye, Robert, L., Smith, C.S., & Howell, W.C. (1994). *Understanding industrial and organizational behavior*. USA: Winston Inc.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Hoppock, R. & Spiegler, S. (1938, April). Job satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x/abstract>
- Jain, R. & Kaur, S. (2014, January). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 547-554. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.429.3175&rep=rep1&type=pdf#page=548>
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2019, October 15). *Siaran pers: Pariwisata diproyeksikan jadi penyumbang devisa terbesar lima tahun ke depan*. Retrieved from <http://www.kemenparekraf.go.id/index.php/post/siaran-pers-pariwisata-diproyeksikan-jadi-penyumbang-devisa-terbesar-lima-tahun-ke-depan>
- Kompas Klasika. (2018, July 8). *Tren kerja masa kini*. Retrieved from <https://karier.kompas.id/baca/tren-kerja-masa-kini/>
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row Publisher.
- Nitisemito, A.S. (2000). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pinder, C.C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. London, UK: Scott, Foresman and Company.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). (R. Saraswati & F. Sirait, Trans.). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung, Indonesia: Mandar Maju
- Setyadi, B., Utami, H.N., & Nurtjahjono, G.E. (2015, April). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Bank BRI, Tbk. Cabang Bogor). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 21(1), 1-8. Retrieved from <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/834/1019>
- Sudana, I.W. & Supartha, W.G. (2015). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja fisik terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan di Grand Puncak Sari Restaurant Kintamani. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(7), 1865-1882. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/12624/9701>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). Jakarta, Indonesia: Kencana Pranada Media Group.

- Tjandra, D.N. & Setiawati, M. (2014). Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan food and beverage “X” hotel Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(1). Retrieved from <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/viewFile/1458/1315>
- Vischer, J.C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97-108. doi:10.3763/asre.2008.5114
- Wijayanto (Ed.). (2020, February 27). Pertumbuhan hotel di Jatim kian masif capai 13 persen. *Radar Surabaya*. Retrieved from <https://radarsurabaya.jawapos.com/read/2020/02/27/181266/pertumbuhan-hotel-di-jatim-kian-masif-capai-13-persen>