

ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN FOOD AND BEVERAGE “X” HOTEL SURABAYA

Devin Nelfan Tjandra, Meilinda Setiawati

Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

ABSTRAK: Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan “X” hotel Surabaya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner ke 32 responden yang memenuhi persyaratan penelitian. 32 responden tersebut terdiri dari karyawan service Food and Beverage hotel “X” Surabaya. Pengolahan data penelitian ini menggunakan program SPSS 16.0. Hasilnya ketiga variabel bebas berpengaruh positif. Namun, hanya variabel motivasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan. Variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, karena nilai signifikansi $>0,05$ (5%).

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT: *This study is accomplished to understand the effect of work environment, leadership, and motivation on staff job satisfaction “X” Hotel Surabaya. Many factors affect job satisfaction. This study uses a quantitative method by distributing questionnaires to 32 respondents that qualified research. 32 respondents were comprised from Food and Beverage Staff Service Japanese Restaurant dan Chinese Restaurant “X” hotel Surabaya. Processing research data using SPSS 16.0. The result has a positive effect of three independent variables. However, only motivation variables that has a positive and significant influence. For variable work environment and leadership has a positive but not significant effect on job satisfaction, because the significance value $>0,05$ (5%).*

Key Words: *Work Environment, Leadership, Motivation, Job Satisfaction.*

Dalam rangka menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan semua sumber daya yang dimiliki, baik modal, mesin, sarana kerjanya, metode kerja, bahan baku, material, pemasaran, maupun manusia. Tidak sedikit jumlahnya para ilmuwan yang menganggap faktor-faktor produksi tersebut sama pentingnya (yang satu tidak lebih rendah dari yang lain). Di lain pihak, tidak sedikit pengusaha yang hanya menganggap penting faktor produksi modal. Walaupun sumber daya-sumber daya tersebut penting bagi organisasi, faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial perusahaan adalah sumber daya manusia. (Surodilogo, 2010, p. 1).

As’ad (2003, p.104) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi lingkungan kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Disini menerangkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang, dalam hal ini karyawan, selama pekerjaannya, yang nampak dari sikap karyawan terhadap keadaan atau

situasi kerjanya, akan tetapi perlu disebutkan bahwa kepuasan kerja itu bersifat relatif, bagi setiap individu tidak sama dalam tingkat kepuasaannya, tergantung sejauh mana setiap individu mengharapkan kebutuhannya terpenuhi. Sikap positif dari karyawan terhadap pekerjaannya menunjukkan kepuasan kerja.

Menurut Wursanto (2003, p.300) menjelaskan bahwa sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk bertindak dalam perusahaan tersebut adalah kebutuhan (*needs*). Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya. (Murti dan Srimulyani, 2013, p.4).

Oleh karena itu, penulis ingin meneliti sejauh mana variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, serta motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk memahami lebih lanjut mengenai kepuasan kerja, penulis memilih “X” Hotel Surabaya sebagai objek penelitian. “X” Hotel Surabaya adalah salah satu hotel bintang 5 di Surabaya yang menyediakan layanan akomodasi, *banquet*, dan juga *restaurant*. “X” Hotel Surabaya memiliki beberapa *Food and Beverage (Food and Beverage) outlet* yang menyediakan berbagai macam masakan. Beberapa diantara *outlet restaurant* “X” Hotel Surabaya adalah *Japanese Restaurant* dan *Chinese Restaurant*. Kedua *ethnic restaurant* ini sangat terkenal di Surabaya.

Penulis menangkap bahwa kepuasan kerja karyawan “X” hotel baik namun kepemimpinan dan lingkungan kerja yang ada saat ini belum cukup mampu membuat karyawan puas. Penulis disini tertarik untuk meneliti lebih lanjut faktor apa yang membuat karyawan puas dengan “X” hotel dilihat dari faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, serta motivasi yang ada.

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankannya. Instansi harus dapat memperhatikan kondisi yang ada dalam perusahaan baik didalam maupun diluar ruangan tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lancar dan merasa aman. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Nursasongko, 2012, p.3).

Menurut Sedarmayanti (2001, p.21), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Penerangan atau Cahaya.
2. Suhu Udara.
3. Suara Bising.
4. Tata Warna di Tempat Kerja.
5. Dekorasi di Tempat Kerja.
6. Ruang Gerak yang diperlukan.
7. Keamanan Kerja.
8. Hubungan antar Karyawan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan

kelompok. Dengan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan otomatis kepuasan kerja akan tercipta. (Kristianto, Abdi, dan Nugroho, 2013, p.2)

Menurut Suwandi (2004, pp.40-44) ada seorang ahli riset ilmu manajemen yang bernama Henry Mintzberg yang mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan pemimpin di tempat kerjanya. Kemudian dari kesepuluh peran itu dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Peran antar pribadi (*Interpersonal Role*): melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Dalam peran *interpersonal* terdapat tiga peran pemimpin yang muncul secara langsung dari otoritas formal yang dimiliki pemimpin dan mencakup hubungan interpersonal dasar, yaitu:
 - a. Peran sebagai yang dituakan (*Figurehead Role*)
 - b. Peran sebagai pemimpin (*Leader Role*)
 - c. Peran sebagai penghubung (*Liaison Role*)
2. Peran Informasional (*Informational Role*) : Dikarenakan kontak interpersonalnya baik dengan anak buah maupun dengan jaringan kontakannya yang lain, seorang pemimpin muncul sebagai pusat syaraf bagi unit organisasinya. Pemimpin bisa saja tidak tahu segala hal, tetapi setidaknya tahu lebih banyak dari pada karyawannya. Pemrosesan informasi merupakan bagian utama (*key part*) dari tugas seorang pemimpin. Tiga peran pemimpin yang mendeskripsikan aspek informasional tersebut:
 - a. Peran sebagai monitor (*Monitor Role*)
 - b. Peran sebagai Diseminator (*Disseminator Role*)
 - c. Peran sebagai Juru Bicara (*Spokesman Role*)
3. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisional Role*) : Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Sesuai otoritas formalnya, hanya pemimpinlah yang dapat menetapkan komitmen organisasinya ke arah yang baru, dan sebagai pusat syaraf organisasi, hanya dia yang memiliki informasi yang benar dan menyeluruh yang bisa dipakai untuk memutuskan strategi organisasinya. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambil keputusan, terdapat empat peran pemimpin, yaitu:
 - a. Peran sebagai Wirausaha (*Entrepreneur Role*)
 - b. Peran sebagai Pengendali Gangguan (*Disturbance Handler Role*)
 - c. Peran sebagai pengalokasi sumber daya (*Resource Allocator Role*)
 - d. Peran sebagai Negosiator (*Negotiator Role*)

Motivasi

Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan. Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan- kegiatan tertentu guna tujuan. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. (Analisa, 2011, p.13).

Menurut Kartika dan Kaihatu (2010, p.105) bahwa *ERG Theory* ini dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer yang mana dikemukakan ada tiga kebutuhan manusia yang perlu dipenuhi sebagai sumber motivasi kerja dan ini untuk melengkapi teori yang dikemukakan oleh Maslow, yaitu :

1. *Existence Needs* (kebutuhan akan keberadaan)
2. *Relatedness Needs* (kebutuhan akan hubungan)
3. *Growth Needs* (kebutuhan akan pertumbuhan)

Kepuasan Kerja

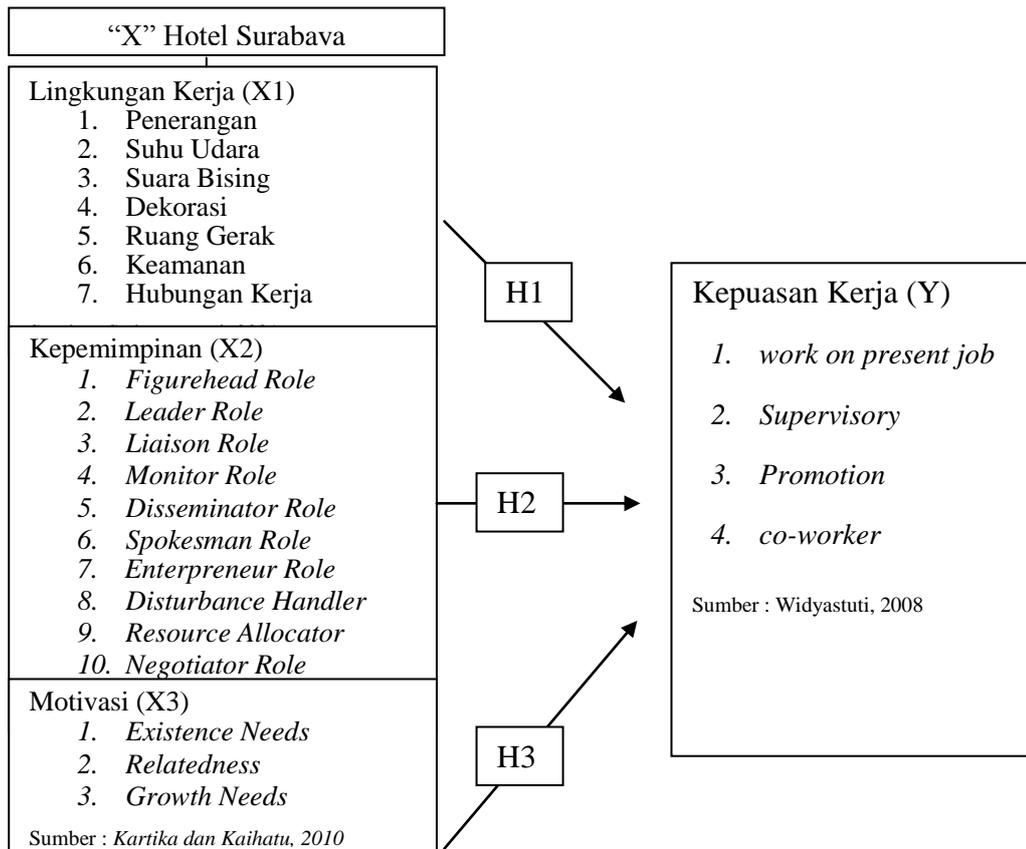
Menurut Rivai (2004, p.475), kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

JDI (*Job Descriptive Index*) memiliki 5 indikator untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work on present job*)
2. Pengawasan / Supervisi (*Supervisory*)
3. Penggajian (*Pay*)
4. Kesempatan promosi (*Promotion*)
5. Rekan kerja (*co-worker*)

Kerangka Pemikiran

2.8. Kerangka Pemikiran



Tujuan Penelitian

1. Untuk membuktikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* di "X" Hotel Surabaya.

2. Untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* di “X” Hotel Surabaya.
3. Untuk membuktikan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di *Food and Beverage* di “X” Hotel Surabaya.
4. Untuk mengetahui dari ketiga variabel tersebut (lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi) yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* di “X” Hotel Surabaya.

Hipotesis

- H1 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* “X” Hotel Surabaya.
- H2 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* “X” Hotel Surabaya.
- H3 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* “X” Hotel Surabaya.
- H4: Dari ketiga variabel yaitu Lingkungan kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi, Variabel Motivasi kerja yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* “X” Hotel Surabaya. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang menunjukkan motivasi merupakan hal yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.(Kristianto, Abdi, dan Nugroho, 2013).

METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* “X” Hotel Surabaya, maka jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif – eksplanatif, yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel – variabel yang diteliti, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. (Trisnadewi, 2012, p.45). Populasi penelitian ini adalah semua karyawan *service Chinese restaurant* dan *Japanese restaurant* “X” Hotel Surabaya.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Setyawan, 2005, p.47). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *Non Probability Sampling (Non Random Sampling)*, dimana tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur-unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. (Wongkar dan Kangmartono, 2012, p.29).

Dalam teknik *sampling* ini digunakan cara *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah pengambilan sampel yang dilakukan hanya atas dasar pertimbangan penelitiannya saja yang menganggap unsur yang dikehendaki telah ada dalam anggota sampel yang diambil (Nasution, 2003, p.5).

Unsur atau kriteria yang dikehendaki dalam penelitian ini adalah

1. Karyawan *Food and Beverage Service* di *Chinese restaurant* dan *Japanese restaurant*.
2. Bukan merupakan *assistant manager* ataupun *manager restaurant*
3. Sudah menjadi *permanent staff* di “X” Hotel Surabaya.
4. Sudah bekerja minimal 6 bulan di *outlet restaurant* “X” Hotel Surabaya.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan saat *pre-survey* adalah data kualitatif dan kuantitatif dan saat *survey* adalah Data kuantitatif teknik yang digunakan oleh peneliti saat *pre-survey* adalah wawancara dan observasi, sedangkan pada saat *survey* peneliti menggunakan teknik kuesioner. Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data sekunder seperti yang tercantum di atas dari pihak manajemen “X” Hotel Surabaya.

Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data- data yang akan digunakan dalam penelitian ini, maka teknik yang digunakan dalam penelitian adalah teknik survei atau kuesioner. Teknik Survei / Kuesioner : teknik ini sangat efektif dalam pendekatan survei dan lebih *reliable* jika pertanyaan-pertanyaannya terarah secara efektif. Dalam penelitian ini para responden diberikan sebuah kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel yang akan diteliti. (Kurniawati, 2005, p.29).

Dalam kuesioner ini, responden akan mengisi jawaban dari kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* yang menunjukkan derajat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing pernyataan yang diberikan dalam kuesioner. Jawaban yang ditunjukkan dalam skala likert, yaitu:

- 1: Sangat tidak setuju
- 2: Tidak setuju
- 3: Netral
- 4: Setuju
- 5: Sangat setuju (Wongkar dan Kangmartono, 2012, p.31).

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Lingkungan kerja (X1) adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada di sekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan karyawan, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan (Surodilogo, 2010, p.16).

Indikator empiriknya menurut Sedarmayanti adalah sebagai berikut:

- X_{1.1} : Penerangan : 1. Penerangan di sini cukup baik sehingga dapat mempermudah pekerjaan.
- X_{1.2} : Suhu Udara : 1. Pengaturan suhu udara di sini sesuai (tidak terlalu panas dan tidak terlalu dingin) sehingga terasa nyaman dalam bekerja.
- X_{1.3} : Suara Bising : 1. Merasa nyaman, karena terhindar dari suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi kerja.
: 2. Musik di *restaurant* tidak mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.

- X_{1.4} : Dekorasi : 1. Dekorasi yang dipakai dalam *restaurant* tidak mengganggu dalam operasional pekerjaan.
- X_{1.5} : Ruang Gerak : 1. *Space* atau ruang gerak dalam *restaurant* cukup untuk melakukan kegiatan operasional pekerjaan.
- X_{1.6} : Keamanan : 1. Alas kaki dibuat dari bahan *anti-slip* (tidak licin) disesuaikan dengan kondisi lantai *restaurant*.
: 2. Memiliki tenaga satuan petugas pengamanan yang cukup berkompeten untuk dapat menjaga keamanan.
- X_{1.7} : Hubungan kerja : 1. Adanya hubungan harmonis antar karyawan di sini
: 2. Adanya hubungan harmonis karyawan dengan atasan di sini.

2. Kepemimpinan (X_2) adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan atau bisa dikayakan sebagai suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. (Brahmasari dan Suprayetno, 2008, p.126).

Indikator empiriknya adalah sebagai berikut menurut Mintzberg:

- X_{2.1} : *Figurehead Role* : 1. Pemimpin menginspirasi karyawan dengan menjadi contoh yang baik di tempat kerja.
- X_{2.2} : *Leader Role* : 1. Pemimpin mengadakan *on the job training* atau langsung kepada karyawan yang kurang bisa.
2. Pemimpin monitor langsung kegiatan karyawannya.
- X_{2.3} : *Liaison Role* : 1. Pemimpin menjalin komunikasi yang baik dengan karyawannya,
- X_{2.4} : *Monitor Role* : 1. Pemimpin rutin berinteraksi dengan karyawannya untuk mengetahui informasi terbaru tentang masalah yang terjadi.
- X_{2.5} : *Disseminator Role* : 1. Pemimpin membagikan informasi kepada karyawan yang membutuhkan.
- X_{2.6} : *Spokesman Role* : 1. Pemimpin menjadi penyampai informasi ke pihak luar tentang perkembangan yang terjadi di dalam *unit* atau lingkup kerjanya.
- X_{2.7} : *Entrepreneur Role* : 1. Pemimpin menerapkan strategi sesuai peluang yang ada kepada karyawannya sehingga terjadi kemajuan.
: 2. Pemimpin memiliki ide-ide untuk meningkatkan penjualan atau *sales*.
- X_{2.8} : *Disturbance Handler Role* : 1. Pemimpin melindungi karyawannya dari tekanan-tekanan dari pihak luar.
- X_{2.9} : *Resource Allocator Role* : 1. Pemimpin fleksibel dalam menentukan jam kerja karyawan.
: 2. Pemimpin jelas dalam penyampaian tugas kepada karyawan.

X_{2.10}: Negotiator Role : 1. Pemimpin memiliki kemampuan berdiskusi yang baik dengan karyawan.

3. Motivasi (X₃): Robbin (2002, p.55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Indikator empiriknya adalah sebagai berikut menurut *ERG (Existence, Relatedness, Growth) Theory*:

X_{3.1}: *Existence Needs* : 1. Bekerja disini karena memenuhi kebutuhan hidup.
: 2. Bekerja disini karena mendapatkan tunjangan asuransi kesehatan dan dana pensiun.

X_{3.2}: *Relatedness* : 1. Bekerja disini karena adanya teman-teman kerja yang sudah seperti saudara.

X_{3.3}: *Growth Needs* : 1. Bekerja disini karena ingin mengembangkan potensi yang dimiliki.
: 2. Bekerja disini karena ingin memperkaya pengalaman kerja.

4. Kepuasan Kerja (Y) : Kurniawati (2005, p.22-23) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang berkesan dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja tercermin dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerjanya.

Indikator empiriknya adalah sebagai berikut menurut *Job Description Index (JDI)*:

Y₁ : *Work on Present Job* : 1. Suka atas pekerjaan yang dilakukan sekarang ini.

Y₂ : *Supervisory* : 1. Pengawasan mutu kerja pemimpin baik.

Y₃ : *Promotion* : 1. Memiliki kesempatan promosi untuk lebih maju.

Y₄ : *Co-Worker* : 1. Memiliki rekan kerja yang menyenangkan

Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas
 - a. Uji validitas ini digunakan untuk menguji apakah suatu kuesioner valid atau tidak. Sarwono (2006, p.218) menyatakan bahwa ada beberapa pertimbangan dalam penyusunan kuesioner yang akan menentukan validitas kuesioner
 - b. Uji reliabilitas untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha* $> 0,60$ (Alimuddin, 2012, p.48).
2. Statistik Deskriptif
 - a. Rata-rata hitung suatu himpunan data kuantitatif adalah menjumlahkan seluruh data dibagi dengan banyaknya data yang ada (Kuncoro, 2003, p.173).

- b. Standar deviasi merupakan ukuran penyimpangan yang diperoleh dari akar kuadrat dari rata-rata jumlah kuadrat deviasi antara masing-masing nilai dengan rata-ratanya (Kuncoro, 2003, p.177).
3. Uji Asumsi Klasik
 - a. Uji Multikolinearitas menunjukkan bahwa antara variabel independen mempunyai hubungan langsung (berkorelasi). Cara mendeteksi apakah ada atau tidaknya gangguan multikolinearitas ini adalah dengan melihat besaran *Variance Inflation Factor* (VIF).
 - Jika mempunyai nilai $VIF < 10$ atau $Tolerance > 0,10$, maka tidak terdapat gejala multikolinearitas.
 - Jika mempunyai nilai $VIF > 10$ atau $Tolerance < 0,10$, maka terdapat gejala multikolinearitas.
 - b. Uji Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians dari setiap *error* bersifat heterogen yang berarti melanggar asumsi klasik yang mensyaratkan bahwa varians dari *error* harus bersifat homogen. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisa grafik *scatterplot*, yaitu variabel dependen pada sumbu X adalah ZPRED dan variabel independen pada sumbu Y adalah residualnya SRESID.
 - c. Uji normalitas data dalam model regresi ini bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi penyampelan data yang digunakan dalam penelitian telah terdistribusi normal atau tidak normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan Grafik Normal *P-P Plot*, yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal.
 4. Uji Asumsi Klasik
 - a. Analisis Regresi Linier Berganda Adalah data pengamatan yang biasanya tidak hanya didasarkan pada satu variabel saja, melainkan oleh beberapa atau bahkan banyak variabel. Analisis regresi mengukur hubungan antara variabel dependen yang bersifat metrik dengan satu atau lebih variabel independen yang juga bersifat metrik (Ghozali, 2005, p.85). Analisa ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* “X” Hotel Surabaya.
 - b. Koefisien Determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada antara nol hingga satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.
 - c. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terkait (Kuncoro, 2003, p. 218). Berdasarkan hasil t_{hitung} dapat pula diketahui seberapa besar pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen, dan manakah variabel independen yang berpengaruh dominan dan signifikan (Ghozali, 2005).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tabel 1 : Tabel Analisis Regresi

Model	Koefisien	T hitung	Sig. t	Beta
Contant	-0,3247	-0,4497	0,6563	
Lingkungan Kerja (X1)	0,2947	1,1158	0,2739	0,2207
Kepemimpinan (X2)	0,2598	1,7797	0,0859	0,3027
Motivasi (X3)	0,5039	2,8700	0,0077	0,4212
R = .787 ^a R Square = .620 Sig. F = .000				
Dependent : Kepuasan kerja (Y)				

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = -0,3247 + 0,2207 \cdot X_1 + 0,3027 \cdot X_2 + 0,4212 \cdot X_3$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja

α = konstanta

X₁ = variabel Lingkungan Kerja

X₂ = variabel Kepemimpinan

X₃ = variabel Motivasi

β = koefisien regresi variabel (X)

Untuk dapat memberikan sebuah gambaran dari masing-masing parameter tersebut maka berikut ini adalah penjelasannya:

a. $\alpha = -0,3247$

Konstanta (α) sebesar -0,3247 menunjukkan besaran variabel terikat Y, yaitu kepuasan kerja karyawan, apabila variabel bebasnya X₁, X₂, dan X₃ adalah konstan. Artinya jika tidak ada variabel Lingkungan Kerja (X₁), variabel Kepemimpinan (X₂), dan variabel Motivasi (X₃) maka Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar **-0,3247**.

b. $\beta_1 = 0,2207$

Koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja (β_1) sebesar **0,2207** menunjukkan bahwa jika variabel bebas Lingkungan Kerja (X₁) naik sebesar satu satuan, maka variabel terikat (Y) yaitu Kepuasan kerja akan meningkat sebesar **0,2207** satuan. Sedangkan variabel bebas yang lainnya yaitu variabel Kepemimpinan (X₂), dan variabel Motivasi (X₃) dianggap konstan sehingga apabila Lingkungan Kerja makin baik, Kepuasan kerja akan semakin meningkat.

c. $\beta_2 = 0,3027$

Koefisien regresi variabel Kepemimpinan (β_2) sebesar **0,3027** menunjukkan bahwa jika variabel bebas Kepemimpinan (X₂) naik sebesar satu satuan, maka variabel terikat (Y) yaitu Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar **0,3027** satuan. Sedangkan variabel bebas yang lainnya yaitu variabel Lingkungan Kerja (X₁), dan variabel Motivasi (X₃) dianggap konstan sehingga apabila Kepemimpinan makin baik, Kepuasan Kerja akan semakin meningkat.

d. $\beta_3 = 0,4212$

Koefisien regresi variabel Motivasi (β_3) sebesar **0,4212** menunjukkan bahwa jika variabel bebas Motivasi (X_3) naik sebesar satu satuan, maka variabel terikat (Y) yaitu Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar **0,4212** satuan. Sedangkan variabel bebas yang lainnya yaitu variabel Lingkungan Kerja (X_1), dan variabel Kepemimpinan (X_2) dianggap konstan sehingga apabila Motivasi makin baik, Kepuasan Kerja akan semakin meningkat.

Dari hasil analisis regresi linier berganda ini dapat dilihat bahwa ketiga variabel bebas yaitu variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi, memberikan pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Dari tabel diatas dapat dilihat, bahwa nilai *R square* sebesar 0.620, yang berarti variabel bebas mampu menerangkan variabel tergantung sebesar 62%. Dengan kata lain variabel X_1 , X_2 , dan X_3 mempengaruhi Kepuasan Kerja sebesar 62%. Sedangkan, sisanya sebesar 38% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel bebas.

Dari tabel di atas menunjukkan hasil bahwa variabel bebas secara serempak atau simultan memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan F 0.000, yang mana nilai signifikan adalah kurang dari 0.05. Berdasarkan hasil olah data tersebut, hipotesa penulis yang pertama telah dibuktikan bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan secara serempak terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2: Tabel Uji T

<i>Model</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>		-450	0,6560
X1	0,2210	1,116	0,2750
X2	0,3030	1,780	0,0860
X3	0,4210	2,870	0,0080
X3	0,4210	2,870	0,0080

Dari tabel 3 di atas tampak bahwa variabel X_1 dan X_2 secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan yang mana nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 dan X_3 secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan, yang mana nilai signifikan adalah kurang dari 0,05.

Hasil tersebut, memberikan jawaban bahwa variabel Lingkungan kerja (X_1) dan kepemimpinan (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) Karyawan, dan variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Variabel yang paling berpengaruh dominan dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ternyata variabel Motivasi (X_3) yang paling berpengaruh. Hasil tersebut tampak pada nilai uji t variabel kualitas layanan paling tinggi di antara variabel independen lainnya yaitu sebesar 2,870

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian pada profil responden, ditemukan bahwa dari 32 responden, usia 25-40 tahun merupakan usia paling dominan karyawan yang bekerja di *Japanese Restaurant* atau *Chinese Restaurant* "X" Hotel Surabaya, yaitu sebanyak 19 orang dari total 32 orang.

Selain itu, dari total responden, diketahui 23 orang diantaranya sudah bekerja lebih dari 2 tahun di *outlet restaurant* "X" Hotel Surabaya. Responden yang bekerja 2-5 tahun sekitar 13 orang responden dan sisanya 10 responden sudah bekerja >5 tahun di outlet restaurant "X" Hotel Surabaya. Ini menunjukkan tingkat *turn-over* karyawan di "X" hotel yang tidak terlalu tinggi.

Pada hasil penelitian, kuesioner yang digunakan telah memenuhi persyaratan *valid* dan *reliable*. Variabel X1, X2, X3, dan Y semuanya memperoleh hasil *valid* pada pengujian validitas, hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.9; 4.10; 4.11; 4.12. dan pada tabel 4.13 dapat dilihat semua variabel dinyatakan *reliable*. Dengan hasil yang demikian, maka penulis dapat melakukan penelitian selanjutnya.

Hasil dari penelitian ini tampak bahwa Kepuasan kerja karyawan yang bekerja di outlet restaurant "X" hotel Surabaya tinggi, yang mana hal tersebut dapat dibuktikan pada tabel analisa statistik deskriptif 4.19 yang menyatakan bahwa nilai mean keseluruhan untuk variabel Y sebesar 4,11. Adapun indikator yang paling mempengaruhi Kepuasan Kerja (variabel Y) adalah indikator pada variabel Motivasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang di atas, pada tabel 4.21. tampak bahwa nilai *R square* sebesar 0.620 atau 62%, yang artinya bahwa variabel X1, X2, dan X3 pada penelitian ini mampu menerangkan variabel Y sebesar 62%. Sisanya sebesar 38% merupakan pengaruh dari variabel lain.

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum cukup mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu. Penulis berasumsi hal ini terjadi karena kondisi tempat kerja sekelas bintang 5 seharusnya memenuhi persyaratan-persyaratan yang baik. Dengan standar yang baik karyawan menganggap hal ini menjadi sesuatu yang wajar sehingga lingkungan kerja tidak terlalu signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian diatas juga menunjukkan variabel Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di "X" hotel belum cukup mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Argumen yang dapat diajukan dalam penelitian ini dapat dilihat dari lama bekerja karyawan. Terlihat di tabel 4.6 bahwa 23 orang responden dari total 32 orang sudah bekerja lebih dari 2 tahun, dan 10 diantaranya sudah bekerja >5 tahun. Dari data tersebut nampak bahwa karyawan sudah bekerja cukup lama sehingga para karyawan merasa tanpa adanya seorang manager atau ass.manager, para karyawan sudah dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan baik. Para pemimpin itu sendiri merasa tidak memiliki batasan dengan karyawan. Oleh karena itu muncul rasa seperti teman sejawat antara atasan dengan bawahan, sehingga peran pemimpin pun tidak terlalu berpengaruh.

Hasil penelitian diatas menunjukkan variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mendukung hipotesis

ketiga penulis yang menuliskan hal serupa dengan hasil penelitian. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan ada argumen yang dapat diajukan yaitu peran kompensasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Dari 10 karyawan mereka semua setuju bahwa hal yang paling penting dan utama bagi para karyawan adalah gaji dan tunjangan. Akan tetapi dalam konteks penelitian ini tidak membahas aspek kompensasi (*pay*) karena permintaan dari pihak manajemen.

Dan dari ketiga variabel bebas pada penelitian ini, variabel motivasi adalah variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel Motivasi. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai T pada tabel 4.23 sebesar 2,870. Variabel motivasi (X3) memberikan pengaruh yang paling besar dibandingkan kedua variabel bebas lainnya.

Hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini sudah pernah dilakukan sebelumnya oleh Surodilogo (2010) dikatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Siagian (2011) juga mengatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja di hotel Angkasa, Pekanbaru.

Setiap karyawan selalu mengharapkan lingkungan kerja yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Dengan kata lain, lingkungan kerja diharapkan kondusif untuk menunjang kerja karyawan. Oleh karena itu karyawan mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik.

Lingkungan fisik terdiri dari peralatan kerja, gedung, lokasi, dan desain ruang. Apabila karyawan merasa bahwa lingkungan fisik tempat bekerjanya baik, itu akan memberikan kepuasan dan rasa bangga. Lingkungan fisik yang baik juga bisa memberikan *prestige*. Selain itu, lingkungan fisik yang baik juga akan mengurangi tingkat kesalahan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Jika sarana dan pra-sarana yang menunjang kerja tersedia, hal tersebut dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan, dimana karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan.

Selain lingkungan fisik, karyawan juga menghendaki lingkungan non fisik yang baik, yaitu lingkungan yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, rekan sekerja, dan hubungan dengan bawahan. (Surodilogo, 2010, p.22).

Berdasarkan penjabaran yang ada di atas, tampak bahwa ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan fisik dan non fisik yang baik, bisa menimbulkan rasa bangga, rasa aman, dan menciptakan hubungan yang harmoni sehingga kebutuhan afiliasi karyawan terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaikbaiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik pula.

Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian sebelumnya sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain : Kurniawati (2005), Nizar (2011), serta Brahmasari dan Suprayetno (2008) dikatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

Seorang *leader* akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para *leader* merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab. (Brahmasari dan Suprayetno, 2008, p.128).

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama (Nizar, 2011, p.35).

Menurut Ginting (2011, p.28) Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor seperti sikap kepemimpinan dalam memimpin, pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, dan faktor motivasi yang diterima oleh karyawan.

Menurut Rivai (2004, p.479) adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dari penjabaran diatas kepemimpinan adalah salah satu faktor kepuasan kerja, dalam *JDI (Job Descriptive Index)* juga digambarkan hubungan supervisi yang baik akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya kepemimpinan gambaran pekerjaan dan *target* sudah jelas disampaikan pemimpin. Dengan supervisi yang baik akan memotivasi karyawan agar bekerja maksimal.

Hubungan antara Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Diteliti sebelumnya oleh beberapa orang peneliti, bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Peneliti tersebut antara lain : Brahmasari dan Suprayetno (2008); Kartika dan Kaihatu (2010); Kristianto, Abdi, dan Nugroho (2013); dan Surodilogo (2010). Motivasi memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. (Brahmasari dan Suprayetno, 2008, p.131).

Motivasi yang tinggi pada karyawan ditandai dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, yang ditandai dengan adanya kepuasan terhadap pekerjaan yang diekspresikan pada rasa senang terhadap pekerjaannya yang meliputi pada kemampuan utilitas (*utility ability*), pencapaian prestasi (*achievement*), aktivitas, kemajuan, otoritas, kebijakan dan praktik-praktik lembaga, kompensasi, rekan kerja, kreativitas, kemandirian, nilai-nilai moral kerja, penghargaan, tanggung jawab, keamanan, layanan sosial, status sosial, supervisi, jenis kerja, kondisi

kerja. (Surodilogo, 2010, p.24). Pada umumnya, motivasi merupakan hal yang menjadi dasar seseorang untuk melakoni suatu pekerjaan. Motivasi menurut pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan kerja . (Kristianto, Abdi, dan Nugroho, 2013, p.11).

Apabila pekerjaan dilaksanakan dengan baik, dan kebutuhan karyawan terpenuhi akan menumbuhkan kepuasan kerja. Hubungan baik sesama karyawan akan menciptakan suasana nyaman dan saling mendukung, sehingga karyawan akan merasa senang dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan memberi kesempatan untuk maju akan merasa puas pada saat *target* terpenuhi. Dengan kata lain bila karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan kepuasan berarti karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan telah berhasil memenuhi kebutuhannya, dan hal ini akan mendorong karyawan berperilaku sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjabaran di atas, tampak bahwa ada hubungan positif antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya motivasi yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong karyawan mencapai kepuasan kerja yang tinggi, dan sebaliknya

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Adanya pengaruh positif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* di “X” Hotel Surabaya.
2. Adanya pengaruh positif namun tidak signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di *Food and Beverage* di “X” Hotel Surabaya.
3. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* di “X” Hotel Surabaya.
4. Dari ketiga variabel penelitian (lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi) yang termasuk variabel paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan *Food and Beverage* di “X” Hotel Surabaya adalah motivasi.

Saran

1. Bagi pihak manajemen
Sebaiknya lebih memberikan *training-training* guna meningkatkan motivasi para karyawan serta selalu memberikan arahan-arahan, bimbingan serta evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaan, apabila pihak manajemen dapat memberikan motivasi yang baik kepada karyawan maka karyawan merasa puas dengan hasil pekerjaan mereka, apabila karyawan merasa puas maka pelayanan yang diberikan kepada tamu juga akan semakin baik.
2. Bagi Para Karyawan
Sebaiknya tidak hanya memiliki motivasi yang baik, namun diharapkan juga para karyawan memiliki sikap profesional dalam bekerja.
3. Untuk penelitian lebih lanjut

Agar dapat ditambahkan pula variabel baru/variable lain untuk lebih melengkapi hasil dari penelitian ini dan lebih mengeksplorasi fenomena yang ada, hal ini dirasakan oleh penulis dimana pada saat wawancara konfirmasi hasil penelitian, penulis merasakan bahwa gaji/kompensasi merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sehingga penelian selanjutnya bisa berguna untuk menambah ilmu pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Asep. (2010). *Pengaruh Kesejahteraan Guru atau Pendidik terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia*. Unpublished scientific papers, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung.
- Alimuddin, Ibriati.K. (2012). *Pengaruh Moyivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Makasar*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Analisa, Lucky.W. (2011). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang)*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- As'ad, Mohammad. (2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bakotić, D., Babić, T. (2013, Februari). *Relationship Between Working Condition and Environment on Job Satisfaction. The Case of Croatian Shipbuilding Company. International Journal of Business & Social Science*, 4(2), 206-213.
- Brahmasari, I.A., Suprayetro, A. (2008, September). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 124-135.
- Chaerunnisa. (2010). *Analisis Pengaruh Tingkat Penghasilan dan Sanksi Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dalam Menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan untuk Wajib Pajak Orang Pribadi di Wilayah Krembangan Jakarta Barat*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Dubrin, Andrew.J. (2005). *Leadership* (2nd ed. Tri Wibowo B.S, Trans.). Jakarta: Prenada Media.
- Firmansyah, Farid. (2008). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan di SMA Wachid Hasyim Surabaya. *Jurnal Tadris*, 3(1), 93-105.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS. (3rd ed.)*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ginting, Karnida.R. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asam Jawa Medan*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hasibuan, Malayu.S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irianto, Yoyon.B. (2011). *Kebijakan Pembaruan Pendidikan: Konsep, Teori, dan Model (chap. 3)*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Karim, A., Muflihah, A. (2011). *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja para Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Pusat*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Lampung, Lampung.
- Kartika, E.W., Kaihatu, T.S. (2010, March). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 100-112.
- Khotimah, Nunung.K. (2011). *Teori Motivasi dan Tindakan Kepemimpinan Model Teori Isi atau Teori Kepuasan*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kotler, Philip. (2002). *Manajemen Pemasaran* (Millenium ed.). Jakarta: Prehallindo.
- Kristianto, R.I., Abdi,R.D.S.T., Nugroho. A. (2013). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karis dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Kapasari di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 1(1), 134-149.
- Kriyantono, Rachmat. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi : Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran (1st ed.)*. Jakarta: PT. Kencana Prenada Media Group.
- Kuncoro, Mudrajat. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kurniawati, Desi. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di restaurant Sari Utama Jember*. (TA No.01010191/HTL/2005). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Lawinata, M., Meliana, L. (2011). *Pengaruh Harga Produk, Deskripsi Menu, dan Kualitas Layanan terhadap Persepsi Nilai Konsumen Pizza Hut Surabaya*. (Skripsi No: 33010254/MAN/2011). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Mahmood, Azeem. (2010, November). Effect Of Motivation an Job Satisfaction in Media Telecommunication Service Organization Of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213-222.
- Mangkunegara, Anwar.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (6th ed.)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar.P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi (1st ed.)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moedjiono, Imam. (2002). *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Murti, H., Srimulyani,V.A. (2013). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi (JRMA)*, 1(1), 10-17.
- Nasution, Rozaini. (2003). Teknik Sampling. Retrieved October, 1, 2013, from <http://library.usu.ac.id/download/fkm/fkm-rozaini.pdf>
- Nizar, Maulvi. (2011). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia Cabang*

- Kudus*). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Novianto, Vandie. (2011). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Restoran 'X'*. (Skripsi No. 33010280/MAN/2011). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Nursasongko, Ginanjar.S. (2012). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Purwaningrum, Cahya. (2010). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Intraco Adhitama Surabaya*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Surabaya.
- Reskiaddin, Laode. (2012). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Retrieved September 17, 2013, from <http://http://kesmas-ode.blogspot.com/2012/10/kepemimpinan-dan-motivasi.html>
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen.P. (2001). *Organizational Behavior* (Chap.1, 7th ed., Hadyana Pujaatmaka, Trans.). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen.P. (2001). *Perilaku Organisasi* (8th ed.). Jakarta: Prentice Hall.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiaji, Bambang. (2004). *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Unpublished postgraduate thesis, Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Setyawan, Donny. (2005). *Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Pemkab. Temanggung)*. Unpublished postgraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Siagian, Arryadi. (2011). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Angkasa Pekanbaru*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Riau, Pekanbaru
- Siagian, Sondang.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, Sondang.P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja (1st ed.)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Subyantoro, Arief. (2009, March). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, dan kepuasan Kerja Pengurus yang dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada pengurus KUD di Kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), 11-19.
- Sugiyono. (2003). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Surodilogo, Leonardus. B. (2010). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sumber Sehat Semarang*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Suwandi. (2004). *Pengaruh Kejelasan Peran dan Motivasi Kerja terhadap*

- Efektifitas Pelaksanaan Tugas Jabatan Kepala Sub Bagian di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur.* Unpublished Postgraduate Thesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Tjiptono, F., Santoso, S. (2001). *Riset Pemasaran, Konsep, dan Aplikasi dengan SPSS.* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Trisnadewi, Dewa.A.A. (2012). *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Barong Bali di Legian, Kuta-Badung.* Unpublished undergraduate thesis, Universitas Warmadewa Denpasar, Bali.
- Umar, Husein. (2003). *Metode Riset Perilaku Organisasi.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Widiastuty, Febrindah. (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Intensi Keluar Karyawan Departemen Telemarketing PT. Asuransi Jiwa XYZ.* Unpublished undergraduate thesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Widyastuti, Hindarsih. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java.* Unpublished undergraduate thesis, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Wongkar, F., Kangmartono, S.W. (2012). *Analisa Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Hotel Novotel Surabaya.* (Skripsi No: 33010301/MAN/2012). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Wursanto, Ignatius. (2003). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi.* Yogyakarta: Andi Offset.